



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas Desenvolvimento dos Recursos Humanos

TIAGO MIGUEL ANTUNES TEOTÓNIO

Orientador: Professora Doutora Carla Costa

Lisboa
2015

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas Desenvolvimento dos Recursos Humanos

TIAGO MIGUEL ANTUNES TEOTÓNIO

Orientador: Professora Doutora Carla Costa

Lisboa, 2015

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA

*A todos aqueles que
contribuíram para a realização deste trabalho.*

Agradecimentos

No culminar desta etapa da minha vida académica, não poderei deixar de expressar a minha sincera gratidão àqueles que, directa ou indirectamente, me apoiaram e incentivaram ao longo destes últimos meses.

À Doutora Carla Costa, pelo incentivo, disponibilidade, capacidade de orientação, e sobretudo, infindável compreensão para com os meus constrangimentos pessoais e profissionais.

Ao meu grande amigo Pedro Pereira, companheiro de venturas e desventuras académicas desde o primeiro dia de aulas, exemplo de conhecimento, humildade e boa educação, cuja amizade irá seguramente perdurar para toda a vida.

Ao meu amigo Paulo, cuja boa disposição e capacidade de resiliência ajudaram a ultrapassar os momentos mais difíceis.

Aos militares entrevistados, que independentemente da sua agenda sobrecarregada, demonstraram desde o primeiro contacto uma enorme vontade e disponibilidade em colaborar no estudo.

À minha esposa, Raquel, pela sua compreensão e amor incondicional.

Aos meus filhos, Leonor e Simão, por darem sentido à minha vida e pela compreensão que sempre demonstraram face às ausências do pai em muitas horas de brincadeira.

Resumo

Decorrente das transformações observadas no domínio socioeconómico nas últimas décadas, assistiu-se à emergência de novos modelos produtivos que, ao conjugarem a inovação tecnológica, novas formas de trabalho ou atores sociais, forçaram as organizações a transformar as suas estratégias e práticas no sentido de alcançar o sucesso numa sociedade cada vez mais global e competitiva.

Face a estas condições, o capital humano assumiu um papel fundamental no cumprimento dos objectivos organizacionais, e de forma a concretizar todos as potencialidades que lhe são reconhecidas, requer novas formas de gestão que conjuguem as necessidades e expectativas individuais com o exigente cenário macro económico.

Sendo a Força Aérea um ramo das Forças Armadas Portuguesas cujo sucesso se encontra dependente das capacidades dos homens e mulheres que a integram, o presente estudo teve como objectivo verificar se a extensão do regime de contrato especial em vigor na Força Aérea a um maior número de especialidades face aquelas que se encontram presentemente abrangidas, poderá conduzir a benefícios significativos para esta organização.

De acordo com a investigação desenvolvida, concluiu-se que a extensão do regime de contrato especial a outras especialidades irá gerar benefícios financeiros e operacionais consideráveis, bem como potenciar a gestão estratégica de recursos humanos praticada na FA.

Palavras-Chave: Força Aérea, Regime de Contrato, Regime de Contrato Especial, Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Abstract

Given the changes observed in the socio-economic field in recent decades, we witnessed the emergence of new production models that combine technological innovation, new ways of working or social actors that forced the organizations to transform their strategies and practices to achieve success in an increasingly global and competitive society. Given these conditions, the human capital assumed a key role in meeting the organizational objectives, and in order to fulfill all the potential that is recognized, requires new forms of management that combine the individual needs and expectations with the demanding macro economic scenario.

The Portuguese Air Force is a military organization whose success is dependent on the capabilities of the men and women belonging to it, and so, this study aimed to verify if the extension of the Long Term Contract model in force in the Air Force to a larger number of specialties of which are presently covered, could lead to significant benefits to this military organization.

According to the results, it was concluded that the extension of the Long Term Contract model to a larger number of specialties will generate significant financial and operational benefits, as well as enhance the strategic management of human resources practiced in the Portuguese Air Force.

Keywords: Air Force, Employment Scheme, Special Regime Agreement, Human Resources, Strategic Human Resource Management

Lista de Abreviaturas

CFO/RC - Curso de Formação de Oficiais em Regime de Contrato

CFP/RC - Curso de Formação de Praças em Regime de Contrato

CP - Capital Humano

DINST – Direção de Instrução da Força Aérea

FA - Força Aérea Portuguesa

FFAA - Forças Armadas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

NPM - New Public Management

NPS - New Public Service

QP - Quadros Permanentes

RC - Regime de Contrato

RCE - Regime de Contrato Especial

RH - Recursos Humanos

RV - Regime de Voluntariado

INDICE

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VII
1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – ENQUADRAMENTO	1
2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1 – O SURGIMENTO DA GESTÃO	3
2.2 – O SURGIMENTO DO ESTADO PROVIDÊNCIA	4
2.3 – O <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	6
2.4 – <i>REINVENTING GOVERNMENT</i>	10
2.5 – <i>NEW PUBLIC SERVICE</i>	12
2.6 – A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.7 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	16
2.7.1 – PERSPECTIVA UNIVERSALISTA E CONTINGENCIAL	17
2.7.2 – ADEQUAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO	19
3 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	24
3.1 – MODELO DE ANÁLISE	25
3.2 – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE RECOLHA DE DADOS	26
3.3 – OPÇÕES METODOLÓGICAS DE BASE E ESTRATÉGIA DE RECOLHA DE DADOS	29
3.3.1 – ENTREVISTA SEMI-DIRECTIVA	29
3.3.2 – GUIÃO DE ENTREVISTA	30
3.3.2 – ANÁLISE DOCUMENTAL	31
3.4 – ANÁLISE DE DADOS	31
4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1 – RACIONALIDADE ECONÓMICA E INTERESSE PÚBLICO	32
4.2 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	40
5 – CONCLUSÕES	45
5.1 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	45
5.2 – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
5.3 – ESTUDOS FUTUROS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	60
ANEXO I – MAPA CONCEPTUAL	60
ANEXO II – DADOS RECOLHIDOS DE DOCUMENTAÇÃO OFICIAL DA FA.....	61
ANEXO III – GUIÃO DE ENTREVISTA	72
ANEXO IV – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS	74
ANEXO V – QUADRO DE ANÁLISE CATEGORIAL.....	102

INDICE DE FIGURAS

Figura nº 1- Megatendências associadas ao NPM.....	6
Figura nº 2 - Modelo de Firma Flexível de Atkinson.....	19
Figura nº 3 - Modelo de Arquitetura de Recursos Humanos.....	21
Figura nº 4 - Dispositivo da FA.....	26
Figura 5 – Benefícios resultantes da extensão do RCE na FA	46

INDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 - Componentes doutrinárias do NPM.....	7
Quadro nº 2 - Administração tradicional e Administração Pós Burocrática	9
Quadro nº 3 - Sobreposição do Modelo Burocrático e Modelo Gestionário.....	12
Quadro nº 4 - Princípios do NPS.....	13
Quadro nº 5 - Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	15
Quadro nº 6 - “Melhores Práticas” de gestão de RH.....	17
Quadro nº 7 - Modelo de Análise	25
Quadro nº 8 – Evolução de efectivos na FA.....	28
Quadro nº 9 – Identificação dos Entrevistados.....	30
Quadro nº 10- Distribuição Percentual de custos de Instrução Básica e Instrução Complementar	33
Quadro nº 11 Simulação de Custos Formativos (resumo).....	34
Quadro nº 12 – Resumo de Projectão de encargos mensais para a FA.....	35

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 – Efectivos da FA.....	27
Gráfico nº 2 – Transferências do Tesouro para a FA	28
Gráfico nº 3 - Passagens à disponibilidade de militares em RC.....	33
Gráfico nº 4 - Transferências do Tesouro e receitas próprias.....	37
Gráfico nº 5 - Evolução da despesa com Pessoal e Funcionamento e Operação	37
Gráfico nº 6 - Evolução da Dotação disponível em 2014.....	38
Gráfico nº 7 – Total de horas de Voo realizadas pela FA	39
Gráfico nº 8 - Horas de Voo por área de atividade.....	39
Gráfico nº 9 - Prontidão de Aeronaves	39

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Enquadramento

Ao longo dos últimos 70 anos têm vindo a ocorrer profundas alterações na organização e nas missões das Forças Armadas (FFAA) dos países ocidentais. Na génese desta mutação encontra-se a emergência de uma ordem geopolítica multipolar, a complexidade tecnológica dos actuais sistemas de armas, ou mesmo, o surgimento da ameaça imprevisível e transnacional (Santos, 2012).

Face a esta mudança de paradigma, os tradicionais exércitos deram lugar às Forças Armadas Pós-Modernas, isto é, um modelo de FFAA que, de forma a conjugar conceitos como a eficácia e eficiência no cumprimento das missões, caracteriza-se pelo reduzido número de efectivos, altamente profissionalizados e dotados de meios tecnologicamente avançados (Moskos, Williams & Segal, 2000)

Em Portugal, à semelhança dos restantes países ocidentais, com o surgimento desta nova tipologia de FFAA, assistimos ao fim do sistema de recrutamento baseado no serviço militar obrigatório e à emergência de um modelo de serviço militar baseado no regime de voluntariado (RV) e no regime de contrato (RC).

Para além do RV e do RC, que correspondem à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos pelo período máximo de 1 ano e 6 anos, respectivamente, encontra-se prevista na Lei do Serviço Militar a possibilidade de serem criados regimes de contrato com a duração máxima de 20 anos de contrato para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas exijam um tempo de serviço mais dilatado (Ministério da Defesa Nacional, 1999). Face a este enquadramento legal, em 14 de Dezembro de 2010 foi publicado o Decreto-Lei nº 130/2010, através do qual foi criado um regime de contrato de duração alargada, designado por regime de contrato especial (RCE), para a prestação de serviço militar na categoria de Oficial, nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa, por um período máximo de 18 anos (Ministério da Defesa Nacional, 2010).

De acordo com o Santos (2012), independentemente da adopção de um modelo de recrutamento militar baseado na profissionalização pressupor um forte investimento financeiro nas áreas da instrução, formação profissional, e sobretudo, em meios

tecnologicamente avançados, nas últimas décadas tem-se assistido ao desinvestimento na área da Defesa e à implementação de sucessivas medidas de racionalização nas FFAA. Deste conjunto de medidas destaca-se a reforma intitulada “Defesa 2020” que visa alcançar ganhos de eficiência, economias de escala e vectores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo. Para tal, pretende-se reduzir de forma efectiva o dispositivo territorial, racionalizar e rentabilizar recursos e, sobretudo, promover a redução de militares na efectividade de serviço (Ministério da Defesa Nacional, 2013).

Esta situação assume uma relevância particular no caso da Força Aérea (FA) uma vez que, ao longo da última década observou-se uma redução no efectivo de militares em RC na ordem dos 40%, bem como uma redução de cerca de 30% nas verbas atribuídas pelo Tesouro á FA (Quadro nº 8 e Gráfico nº2). Independentemente deste cenário ter afectado a actividade que a FA desenvolve, esta tem conseguido dar resposta às missões que se lhe encontram cometidas. No entanto, a prossecução da reforma estrutural em curso na defesa nacional e nas FFAA, constante no programa do XIX Governo Constitucional, poderá comprometer a eficácia operacional da FA, e em última instância, a capacidade de resposta aos desafios nacionais e internacionais que lhe são colocados, em virtude da conjuntura financeira nacional limitar o número de militares na efectividade de serviço necessários para o cumprimento das missões atribuídas, a regeneração dos meios aéreos e a atribuição das horas de voo necessárias para adquirir e manter a proficiência e qualificações essenciais a uma operação segura (Força Aérea Portuguesa, 2014b).

Neste contexto, e tratando-se de uma temática recente e pouco explorada, a presente investigação justifica-se pela necessidade de encontrar dados, pistas ou soluções, que se enquadrem com a realidade socioeconómica Portuguesa, e sobretudo, assegurem a sustentabilidade presente, sem comprometer o quadro estratégico futuro da FA, face às reformas em curso nas FFAA. Face ao exposto, o presente estudo apresenta a seguinte questão de partida e os seguintes objectivos:

“A extensão do regime de contrato especial a outras especialidades poderá trazer benefícios para a Força Aérea Portuguesa?”

Objectivo Geral: Identificar potenciais benefícios que poderão advir da extensão do RCE na FA a outras especialidades, para além das que já se encontram presentemente abrangidas na legislação em vigor.

Objectivos Específicos:

- Verificar se, da extensão do RCE na FA a outras especialidades, poderão resultar poupanças financeiras/orçamentais, sem comprometer os valores fundamentais do serviço público que caracteriza a FA;
- Aferir se a extensão do RCE permitirá efectuar uma gestão estratégica dos recursos humanos da FA.

2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Decorrente da evolução observada nas últimas décadas no campo da gestão de recursos humanos (GRH), observou-se também o surgimento de um vastíssimo conjunto de abordagens teóricas sobre a temática. Face aos objectivos delineados para o presente estudo, foi decidido recorrer apenas aos contributos teóricos mais adequados ao modelo de análise projetado para o estudo. Neste sentido, o presente capítulo apresenta numa primeira parte um conjunto de contributos teóricos subordinados á temática da gestão pública, para posteriormente, apresentar alguns dos contributos teóricos mais relevantes sobre a temática da gestão estratégia de recursos humanos.

2.1 – O surgimento da Gestão

Tratando-se de um fenómeno cujas raízes históricas remontam á muito séculos atrás, os rudimentos da administração surgiram da necessidade de encontrar soluções específicas para as organizações que se desenvolveram a partir da Revolução Industrial, em meados do Século XIX. Face á importância que adquiriu desde então, a temática da direcção das organizações vem sendo objecto de inúmeros estudos e contributos teóricos que se agrupam num corpo de conhecimentos que viria a designar-se por gestão. Independentemente da existência de inúmeras perspectivas, correntes e definições de validade teórica inquestionável, a gestão

pode definir-se como uma perspectiva que combina o tratamento científico (estabelecimento de conexões de causa e efeito a partir de eventos anteriores) e o estudo da acção humana livre (Reed, 1989).

De uma forma genérica, ao longo dos tempos a gestão tem vindo a aplicar-se predominantemente às organizações que visam o lucro e que se encontram sujeitas às leis do mercado, isto é, às organizações privadas. De acordo com Amaral (1993), a diferenciação entre a gestão nas organizações públicas e nas organizações privadas resulta sobretudo do “objecto sobre o qual incidem, pelo fim que visam prosseguir e pelos meios que utilizam”.

Face ao contexto de crise e de transformação que as sociedades atravessam desde 1970, a capacidade dos organismos públicos se adaptarem aos novos desafios estratégicos tornou-se um imperativo e, desde então, tem-se observado uma aproximação substantiva entre o sector público e o sector privado em termos de funcionamento.

Neste contexto, e independentemente das diferenças entre o sector público e o sector privado resultarem de factores únicos e específicos, inerentes às organizações públicas, assistiu-se à adopção de um conjunto de técnicas e estratégias características da gestão privada na administração pública (Bilhim, 2013). Esta mudança de foco tem origem na sucessão de modelos de gestão pública, observados ao longo do último século nas sociedades ocidentais, materializados sobretudo em três concepções diferentes de Estado.

2.2 – O surgimento do Estado Providência

Ao longo das primeiras décadas do século XX assistiu-se à transformação de um modelo caracterizado pela reduzida intervenção do Estado na esfera económica e social, para um modelo de Estado que, de forma a solucionar os graves problemas sociais e económicos surgidos após a 2.ª Guerra Mundial (Rocha, 2009), assume a dinamização dos principais sectores da sociedade em nome do serviço público.

De acordo com Silvestre (2010), esta intervenção do Estado na economia justificava-se pelo facto de existir uma crença generalizada num “crescimento económico permanente e imutável sob orientação estatal” (2010:68). Face a este perfil intervencionista do Estado, assistiu-se nesta altura à multiplicação de agências reguladoras nos EUA, aos *offices* intervencionistas em França e, em Portugal, a organismos reguladores (Bilhim, 2002).

Com este novo modelo de Estado, que viria a ficar conhecido como "Estado Providência", as principais actividades do Estado encontravam-se organizadas de acordo com os princípios de organização Weberiano, isto é, uma estrutura baseada na divisão vertical do trabalho e na distribuição da autoridade, concentrando no topo da organização a responsabilidade de todas as acções. Segundo Araújo (2007), este modelo gestor apresentava como principais características o controlo hierárquico, a estabilidade, a imparcialidade, o sistema de carreira, os regulamentos internos ou a conformidade com as normas. De acordo com este autor, independentemente de se tratar de um modelo que solucionou grande parte dos problemas sociais de então, foram-lhe apontadas inúmeras críticas em virtude de provocar uma dependência contínua nos níveis superiores da hierarquia para o processo de tomada de decisão, por limitar o envolvimento dos funcionários na gestão, ou mesmo, por promover uma luta constante pelo poder e autoridade. Estas dificuldades traduziram-se sobretudo na redução da capacidade de resposta do Estado, bem como no aumento exponencial da despesa pública (Rocha, 2009).

Influenciado pelas ideias neo-liberais e pelas teorias económicas que se encontram associadas ao difícil contexto económico observado desde 1970, o "Estado Providência" conheceu contudo um enfraquecimento progressivo. Nesta altura, os defensores da ideologia da "*New Right*", seguida nos Estados Unidos pela Administração de Ronald Reagan e no Reino Unido pelos governos de Margaret Thatcher, argumentavam que o Estado é um mau produtor, uma vez que produz mal e com elevados custos, pelo que, a opção mais lógica e rentável seria a de procurar no mercado quem produza com custos mais baixos e com maior qualidade (Hood, 1991).

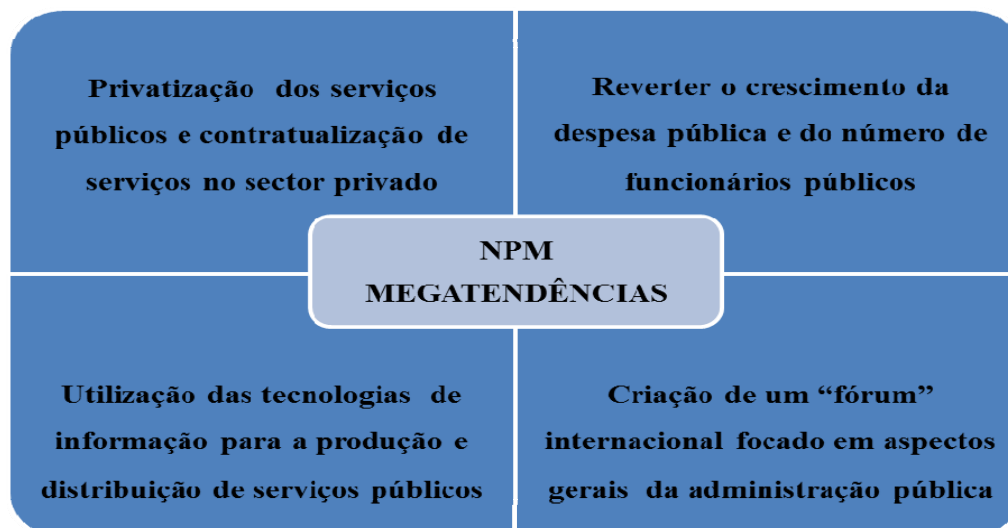
Perante estes argumentos, os Estados viram-se forçados a restringir a sua intervenção na actividade económica e a adoptar formas de gestão alternativas às tradicionais, isto é, adoptaram medidas como cortes orçamentais, venda de bens, privatizações, adopção da gestão por objectivos ou contratação de serviços no mercado (Hood, 1991). Este conjunto de medidas insere-se no modelo de reforma e modernização administrativa preconizado para a resolução dos problemas económicos e sociais que se observavam, que viria a ficar conhecido por *New Public Management*.

2.3 – O *New Public Management*

Face aos problemas económicos e sociais provocados pelo fracasso do “Estado Providência” e pelo choque petrolífero de 1973 e 1979, os Estados viram-se forçados a repensar as suas práticas e os seus modelos gestionários (Araújo, 2007). Impulsionado pelos governos de Margaret Thatcher no Reino Unido e pela administração de Ronald Reagan nos Estados Unidos (Hood, 1991), no início dos anos 80 surgiu um movimento de reforma administrativa que viria a ficar conhecido como *New Public Management* (NPM).

Segundo Hood (1991), o NPM define-se como um modelo de estado em que a administração pública é caracterizada por conceitos como eficiência e eficácia, e que, de forma a controlar as despesas públicas e melhorar a qualidade dos serviços públicos, recorre às estratégias de gestão praticadas no sector privado. De acordo com este autor, o NPM encontra-se associado a quatro megatendências administrativas, e define-se através de sete componentes doutrinárias, a saber:

Figura nº 1- Megatendências associadas ao NPM



Fonte: Adaptado de Hood (1991)

Quadro nº 1 - Componentes doutrinárias do NPM

COMPONENTE DOCTRINÁRIA	SIGNIFICADO / JUSTIFICAÇÃO
Gestão Profissional	A responsabilidade atribuída ao gestor requer que exista sobre ele concentração de autoridade, por oposição á disseminação de autoridade. Desta forma, é importante que os gestores estejam bem “visíveis” no topo das organizações, tenham liberdade de acção e possibilidade de exercer poder de forma discricionária.
Padrões/Medidas de desempenho explícitas	De forma a exigir responsabilidades aos gestores, é imperativo definir objectivos. Posteriormente, a avaliação da eficiência do gestor poderá ser efectuada através da concretização, ou não, dos objectivos. Desta forma, para o NPM os objectivos deverão ser bem definidos, mensuráveis e sobretudo, deverão ser criados indicadores de sucesso a partir dos objectivos.
Destaque ao controle de resultados	Para o NPM, o foco da gestão deverá centrar-se nos resultados e não nos processos. Se este pressuposto não se verificar corre-se o risco de burocratizar os serviços do Estado, baixando inclusivamente a sua qualidade. Para evitar esta situação, o NPM advoga a alocação de recursos e a atribuição de recompensas com base nos resultados alcançados.
Desagregação de unidades	De acordo com o NPM, as organizações públicas deveriam ser geridas de uma forma efectiva, isto é, os interesses de provisão e dos interesses de produção do serviço público deveriam estar separados. Para tal, promove-se a divisão do sector público em unidades, organizadas por produtos, dotadas de orçamentos próprios e negociados com as mesmas.
Promoção da competição	De acordo com o NPM, a competição no sector público é encarada como uma forma de baixar custos e melhorar a qualidade dos serviços. O objetivo principal é obter ganhos de eficiência através da promoção de uma lógica de contratos a prazo, promovendo a competição entre organizações (publicas e privadas).

Aplicação de estilos e práticas da gestão privada	Para fazer mais com menos recursos, o NPM defende que deverão ser aplicados instrumentos e mecanismos característicos da gestão privada no sector público. Desta forma, promove-se a mudança de estilo rígido do serviço público para um estilo de gestão mais flexível, nomeadamente no que a salários e duração de contractos diz respeito.
Promoção da disciplina e uso de recursos	Para se alcançar mais com menos recursos, o NPM defende a necessidade de procurar e rentabilizar recursos dentro do sector público, bem como uma redução de custos através do aumento da disciplina de trabalho.

Fonte: Adaptado de Hood (1991)

Tratando-se de um modelo de gestão eclético, o NPM encerra em si contributos teóricos de diversas origens (Araújo, 2004). Se por um lado se destacam os conceitos da teoria da *Public Choice*, da teoria da agência e da teoria dos custos de transacção que introduziram a questão da racionalidade económica na administração pública, por outro lado, destacam-se os contributos do managerialismo no NPM (Araújo, 2007).

Segundo Pollitt (1993), o managerialismo define-se como um conjunto de práticas, pouco testadas, baseadas na crença de que a solução para grande parte dos problemas sociais e económicos reside numa melhor gestão. De acordo com este autor, o managerialismo apresenta os seguintes pressupostos:

- O progresso social encontra-se dependente do aumento significativo de produtividade;
- O aumento da produtividade resulta da utilização de tecnologias sofisticadas;
- A exploração de tecnologias sofisticadas pressupõe a existência de uma força de trabalho qualificada, disciplinada e produtiva;
- A gestão tem de ser encarada como uma função organizacional distinta das restantes funções organizacionais;
- O sucesso organizacional encontra-se dependente das qualidades dos gestores;

- De forma a cumprirem com as responsabilidades que lhes são atribuídas, os gestores deverão ter um amplo espaço de manobra.

Com base nestes pressupostos, o NPM dominou a agenda da reforma burocrática em muitos países desde o início dos anos 80 (Hood, 1991) e teve como principal consequência a “fragmentação da estrutura monolítica da Administração Pública e o modelo que anteriormente funcionava de forma integrada com o recurso à hierarquia e a um sistema unificado de função pública deu origem, em vários sectores da Administração Pública a um modelo de quasi-mercado” (Araújo: 2004; 5).

Quadro nº 2 - Administração tradicional e Administração Pós Burocrática

ESTRUTURA TRADICIONAL	ESTRUTURA PÓS BUROCRÁTICA
Cumprimento das normas	Promoção da eficiência
Actuação Monopolista	Actuação Concorrencial
Estruturação Hierárquica	Sistema flexível (orientado para o cliente)
Promoção da estabilidade e previsibilidade	Promoção da inovação e da mudança
Competição inexistente	Promoção da Competição (publico e privado)
Relevo à política	Produção de bens e serviços públicos

Fonte: Adaptado de Araújo (2007:6)

Independentemente do NPM ter conduzido a melhorias nas economias, na produtividade e na responsabilização da Administração Pública perante os utentes (Araújo, 2007), são também muitas as evidências que demonstram um impacto negativo nas sociedades que o adoptaram. Esta situação deveu-se em grande parte à não concretização da totalidade das reformas preconizadas pelo NPM, bem como, pelo facto de se reconhecer a existência de factores de diferenciação entre o sector público e privado, incontornáveis, que condicionam a aplicação de conceitos e técnicas oriundas do sector privado no sector público (Pollitt, 1993).

Hood (1991) vai mesmo mais longe ao afirmar que, a adopção deste sistema alterou profundamente a relação dos cidadãos com a administração pública, reduzindo a mesma a uma mera função de mercado. Segundo Araújo (2007), a Administração Pública não se pode reduzir a uma função técnica e instrumental de mercado, semelhante a uma indústria para produzir e comercializar bens de consumo. Perante este cenário, reclamaram-se mudanças profundas no NPM, de forma a existir uma maior regulação e melhores padrões de governabilidade, uma vez que, o interesse público deverá surgir como o objectivo principal e não como um subproduto (Levy, 2010).

2.4 – *Reinventing Government*

Face às insuficiências apontadas ao NPM, a partir de 1990 assistimos à redefinição do papel da Administração Pública no relacionamento com os cidadãos e na implementação de políticas públicas (Araújo, 2007). Esta alteração decorreu da emergência de um movimento reformista liderado pela administração Clinton nos Estados Unidos da América, que viria a ficar conhecido como “*Reinventing government*” (Osborne & Gaebler, 1992).

Se até então o NPM arguia em favor de pressupostos como a privatização dos serviços públicos ou a introdução dos princípios da gestão privada na gestão pública (Bilhim, 2013), agora, de acordo com David Osborne e Ted Gaebler (1992), a administração pública deveria promover a empresarialização dos serviços públicos sociais e estimular um espírito de concorrência e regulação, para que os diversos actores possam actuar em simultâneo e em harmonia. Segundo estes autores, a principal função dos governos residiria na promoção da competição entre os actores que prestam serviço aos cidadãos, na medição da actuação desses agentes, focalizando-se não nos recursos utilizados, mas antes nos resultados produzidos por estes. Desta forma, os governos deveriam orientar-se pela missão, pelos objectivos em vez de regras e regulamentos, e deveriam promover a gestão com participação (Bilhim, 2013). De forma a alcançar a “administração de tipo empresarial”, Osborne e Gaebler (1992) defendem que a Administração pública deverá apresentar as seguintes características:

- Catalisadora: Os estados deverão promover a realização de actividades por outras entidades que não o estado directamente;
- Aberta á comunidade: Deverá ser dada a possibilidade aos cidadãos de decidirem quais são necessidades que desejam ver satisfeitas;

- Competitiva: Para gerir da melhor forma possível os escassos recursos de que dispõe, a administração pública deverá promover a competição entre organismos estatais;
- Focada na missão: A administração pública deverá apresentar como principal objectivo o cumprimento da sua missão;
- Orientada para os resultados: A administração Pública deverá privilegiar os *outcomes* e não os *inputs*;
- Orientada para o cliente: Partindo do pressuposto de que a administração pública existe para servir o cidadão, esta deverá ter em conta as necessidades e as expectativas dos cidadãos;
- Tipo empresarial: A gestão dos recursos públicos deverá ser efectuada de uma forma eficiente;
- Pró-activa: De forma a rentabilizar os seus recursos, a Administração Pública deverá antecipar e resolver problemas de forma a não desperdiçar recursos valiosos;
- Descentralizada: O trabalho e os processos de tomada de decisão deverão ser efectuados em equipa;
- Orientada para o mercado: A Administração Pública deverá fomentar a mudança através do recurso ao mercado.

Quando plenamente implementados, este conjunto de princípios resultariam em governos substancialmente diferentes dos governos de matriz burocrática (Osborne & Gaebler, 1992), dando origem a uma Administração Pública que iria funcionar melhor, gastar menos recursos e, sobretudo, focada em trabalhar para os cidadãos (Gore, 1996).

Contudo, tal como se pode observar através do quadro em seguida apresentado, o que se veio a observar foi uma sobreposição entre o modelo tradicional/burocrático, centrado na interpretação e aplicação da lei, e o modelo gestor, caracterizado pelas políticas de gestão por objectivos e pelos resultados (Osborne, 1997).

Quadro nº 3 - Sobreposição do Modelo Burocrático e Modelo Gestionário

ATRIBUTOS	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO GESTIONÁRIO
Objectivos	- Ambíguos; - Departamentalizados.	- Precisos; - Mensuráveis; - Indicadores de sucesso.
Crítérios de sucesso	- Redução do erro; - Aplicação de procedimentos administrativos.	- Alcançar/superação dos objectivos.
Uso de recursos	- Delegação de competências; - Gastos limitados ao orçamento; - Sem preocupação para os resultados.	- Eficácia - Eficiência - Qualidade
Tipo de organização	- Hierarquizada; - Rígida; - Mecanicista.	- Flexibilidade; - Estrutura achatada; - Rede e delegação.
Papel do dirigente	- Interpretação e aplicação da lei.	- Lidera; - Opta entre soluções.

Fonte: Adaptado de Bilhim (2013:40)

2.5 – New Public Service

Face ao estado insatisfatório de modernização da Administração Pública, provocado em larga medida pelo quadro de ambivalência teórica observado entre o modelo burocrático e o modelo gestionário, nas últimas décadas do século XX, a temática da reforma administrativa assumiu uma preponderância acrescida em virtude de existir necessidade crescente de melhorar a máquina administrativa e o serviço público, em todas as suas dimensões (Bilhim, 2013).

Perante estes desafios, Robert Denhardt e Janet Denhardt (2003) propõe uma abordagem teórica que viria a ficar conhecida como “*New Public Service*” (NPS) e que se define como um movimento apoiado na cidadania democrática, na comunidade e sociedade civil e numa dimensão humanista do sistema organizacional. Partindo do pressuposto de que políticas e programas são mais efectivos através do esforço colectivo e do processo de colaboração, Denhardt & Denhardt (2003) defendem que a administração pública deverá ser acessível e funcionar para servir os cidadãos, criar oportunidades para a cidadania e, sobretudo, valorizar

aspectos que vão para além da mera racionalidade do mercado e da produtividade. Para estes autores, mais do que controlar ou dirigir a sociedade, o papel mais importante do funcionário da administração pública é ajudar a estabelecer parcerias entre a administração, cidadãos e empresas, para a solução dos seus problemas (Bilhim, 2013). Para tal, Denhardt e Denhardt (2003) preconizam 7 princípios orientadores daquilo que consideram ser o NPS:

Quadro nº 4 - Princípios do NPS

PRINCIPIO	JUSTIFICAÇÃO
“Reconstrução” do interesse público	Construção de uma noção partilhada de interesses e responsabilidades públicas.
Valorização da cidadania	O interesse público é mais facilmente alcançável pela acção de funcionários e cidadãos envolvidos em fazer coisas importantes para a sociedade, do que por gestores empreendedores.
Pensamento estratégico e actuação democrática	Desenvolvidas de forma participada e em colaboração, as políticas públicas podem ser conduzidas de uma forma mais eficaz (economicamente) e eficiente.
Prestação de contas	A administração pública, em todos os seus níveis, apresenta como obrigação a prestação de contas de acordo com a Constituição, leis, valores da comunidade ou interesses dos cidadãos.
Servir o público	Mais do que controlar ou “mandar” na sociedade, a administração pública deverá adoptar um estilo de liderança participado, baseado em valores, no auxílio e satisfação dos interesses dos cidadãos.
Valorização das pessoas	A administração pública e as redes onde se inserem, terão mais vantagens se actuarem em colaboração e recorrerem a uma liderança partilhada baseada no respeito pelas pessoas, do que teriam se agissem de acordo com uma lógica de controlo “cego” das actividades.
Reforço do respeito	O interesse público resulta do diálogo e da partilha de valores, e

pelo ideal do serviço público	não da união de interesses individuais. Para além de responder às necessidades dos cidadãos, é necessário construir um relacionamento de confiança e colaboração com os cidadãos.
--------------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Denhardt & Denhardt (2003)

Tratando-se de uma abordagem teórica que requer uma perspectiva integrada das questões da governação e da gestão numa lógica sistémica, o NPS exige dos dirigentes e dos funcionários públicos a preocupação com as questões da governação, da adaptação, da colaboração e da compreensão do impacto das políticas na sociedade de forma a promover a capacidade do sector público para a mudança, enquanto mantém vivo os valores centrais do serviço público (Araújo, 2007).

2.6 – A evolução da Gestão de Recursos Humanos

Paralelamente aos avanços observados nas últimas décadas no campo da teoria e do comportamento organizacional, também no domínio da GRH ocorreram transformações que deram origem a uma nova percepção do seu papel para o sucesso organizacional, e sobretudo, uma nova visão dos trabalhadores e das suas funções dentro da organização (Gomes *et al*, 2008).

Fenómenos como o desaparecimento progressivo das tarefas repetitivas, o predomínio do trabalho colectivo, a importância crescente das relações e das interações, a orientação para uma lógica de serviço ou a emergência das novas tecnologias da informação e da comunicação, alteraram o perfil das forças produtivas e estabeleceram níveis de competição organizacional que passaram a exigir estratégias empresariais focadas na optimização dos custos, na melhoria constante da qualidade e na busca por inovações e vantagens competitivas sustentáveis (Zarifian, 2001).

Este conjunto de mudanças abalou a estrutura das sociedades e das organizações, e colocaram a GRH numa posição de destaque, uma vez que, agora reconhece-se a importância em deter uma força de trabalho motivada, produtiva e sobretudo altamente qualificada (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010). Todavia, e tal como se pode observar através do Quadro nº 5, até alcançar uma posição de relevo organizacional, a GRH passou por um processo de desenvolvimento, caracterizado por quatro grandes fases evolutivas:

Quadro nº 5 - Evolução da Gestão de Recursos Humanos

FASE	DESCRIÇÃO
Administrativa (Início do Séc. XX até 1945)	A função RH era percebida de forma acessória aos processos de gestão organizacional, e os funcionários eram encarados como um factor de produção, cujos custos associados deveriam ser devidamente geridos. Nesta altura surgem os primeiros departamentos de pessoal, constituídos por pessoas experientes na interpretação administrativa e regulamentar (juristas ou ex-militares) de forma a preservar e respeitar a ordem estabelecida.
Relações Humanas (1945-1973)	Associada aos estudos de Elton Mayo, na Western Electric, viria a ficar conhecido como o período de “maturidade” da função recursos humanos, uma vez que é neste período que é reconhecido o papel da pessoa e da lógica qualitativa no desenvolvimento do sistema organizacional. A partir de então, os Departamentos de RH passam a integrar técnicos com formação em ciências sociais (psicologia e sociologia) e adquirem uma posição organizacional equiparada às restantes áreas gestionárias.
Gestão Integrada (1973-1985)	Trata-se de um período caracterizado pelo reconhecimento da necessidade de articulação das necessidades individuais com as necessidades organizacionais, e encontra-se associado aos contributos teóricos de autores como Drucker, McGregor, Maslow ou Likerts. Neste período os Departamentos de RH começam a integrar predominantemente psicólogos.
Gestão Estratégica (A partir de 1985)	Face ao contexto de competição crescente observado nos mercados internacionais a partir de 1980, a GRH adquire um posicionamento estratégico dentro das empresas, em virtude dos RH passarem a constituir-se como o elemento chave para a obtenção de vantagens competitivas. Trata-se de um período associado aos postulados teóricos de Porter e Kanter (Harvard Business School);

Fonte: Adaptado de Bilhim (2004), Fischer (2002), Torrington (1995), Ulrich et al (2008), Boxall et al (2008), Barney (1991), Brandão e Parente (1998), e Neves (2002).

No culminar deste percurso evolutivo, a função RH deixou de ser encarada como um custo organizacional e, face ao seu potencial, passou a ser encarada como o único factor de vantagem competitiva sustentável no longo prazo (Drucker, 1994). Perante esta transformação na postura tradicional de enquadrar a função RH nas organizações, a partir de 1980, a GRH passou a ser reconhecida especificamente como gestão estratégica de RH (Dyer, 1993).

2.7 – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Face à revolução social, económica e tecnológica observada nas últimas décadas do Século XX, a estratégia tornou-se numa ferramenta fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Cunha *et al*, 2012). Independentemente da existência de inúmeras concepções teóricas sobre este conceito, poderemos definir estratégia como o processo de identificação e caracterização dos objectivos a alcançar no curto, médio e longo prazo, e afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos (Chandler, 1962), ou mesmo, de uma forma mais simplista, através da resposta a duas simples questões: Para onde queremos ir?” e “Como podemos lá chegar? (Brown e Eisenhardt, 1998).

Num contexto marcado pela globalização, pela competição ou pelos avanços tecnológicos, para além das transformações observadas ao nível das estruturas e dos processos, também se registaram mudanças significativas no papel desempenhado pela função RH, passando mesmo a ser considerada como um elemento estratégico organizacional (Rego *et al*, 2012). Esta nova forma de encarar a função recursos humanos, deve-se sobretudo ao facto da chave da competitividade ter passado a residir, menos na capacidade técnica ou na posse de capital, e mais nas competências dos indivíduos (Le Boterf, 1994). De acordo com Ulrich (1998), os tradicionais factores de vantagem competitiva foram secundarizados face às competências não imitáveis que cada pessoa pode apresentar. Segundo este autor, face ao valor organizacional estratégico que agora apresentam, os RH, para além das tradicionais funções como o apoio administrativo ou recrutamento e selecção, devem desempenhar funções que contribuam directamente para a criação de valor na organização.

Independentemente de não se poder atribuir uma relação causa-efeito entre as práticas de GRH e o desempenho de uma organização (Pfeffer, 1994; Becker e Gerhart, 1996), autores como Hiltrop (1996), Boxall e Steeneveld (1999) referem que as organizações de maior sucesso aparentam ser as que aproveitam de uma melhor forma as capacidades e aptidões dos seus recursos humanos.

De acordo com Schuler (1992), a gestão estratégica de RH define-se pela articulação entre os objectivos e práticas, individuais ou colectivas, do capital humano e a forma como se desenvolve uma determinada actividade organizacional. Refere ainda que a função RH deverá ser entendida e analisada como qualquer outra função organizacional que contribui para alcançar os objectivos organizacionais.

Face a este novo paradigma organizacional, o modo e a forma como os RH são geridos adquiriu uma importância acrescida no contexto organizacional (Lima Santos, Pina Neves e Anjos Ribeiro, 2003), uma vez que, do alinhamento entre a gestão dos RH e a estratégia organizacional, poderá resultar um impacto consideravelmente positivo (Gratton e Truss, 2003). Face a este panorama, e independentemente do campo científico da gestão de recursos humanos ainda estar longe de se constituir como um campo de conhecimento estabilizado (Pettigrew, 1990), observou-se um desinteresse na análise de práticas de GRH isoladas, e um interesse cada vez maior na análise dos sistemas de práticas de RH face ao impacto de diversos factores no contexto organizacional (Neves & Gonçalves, 2009).

2.7.1 – Perspectiva Universalista e Contingencial

Tendo-se constituído como elemento fundamental para a obtenção de vantagem competitiva, surgiram várias perspectivas teóricas sobre a melhor forma de potenciar o capital humano de uma organização (Boxall & Purcell, 2000). Destas, destacam-se os contributos da perspectiva Universalista e da perspectiva Contingencial, a saber:

Perspectiva Universalista: De acordo com os postulados teóricos de autores como Pfeffer (1994), Huselid (1995) ou Purcell (1995), a perspectiva Universalista advoga pela existência de um conjunto de práticas de gestão de RH mais eficazes para a obtenção de melhores resultados, independentemente da conjuntura em que esta se insere. Segundo estes autores, de forma a alcançar melhores resultados, todas as organizações deveriam adoptar o conjunto das “melhores práticas” de gestão de RH, que necessariamente irão conduzir a desempenhos elevados. Deste conjunto das “melhores práticas” destacam-se as seguintes:

Quadro nº 6 - “Melhores Práticas” de gestão de RH

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Rotação de Equipas;- Equipas de resolução de problemas;- Recurso a equipas de trabalho; |
|---|

- Recompensas variáveis;
- Estabilidade laboral;
- Participação do capital humano na condução do negócio;
- Partilha de informação;
- Formação;
- Segurança nos locais de trabalho;
- Análise de funções;
- Sistemas de avaliação baseados no mérito;
- Recrutamento selectivo.

Fonte: Adaptado de Walton (1985), Lawler, Mohrman e Ledford (1992), Osterman (1994), Pfeffer (1994), Huselid (1995), Pfeffer e Veiga (1999)

Independentemente das vantagens que poderão advir deste modelo, constata-se que a maior parte das organizações não aplica a totalidade do conjunto das “melhores práticas”, uma vez que esta concepção organizacional implica uma reorganização organizacional significativa (Johns, 1993). Relativamente às críticas formuladas à perspectiva Universalista, é de referir que esta é percecionada como um modelo teórico que gera benefícios de forma aditiva, isto é, ignora eventuais incompatibilidades e contradições que possam advir da adoção das “melhores práticas” (Marchington & Grugulis, 2000). Outros autores referem ainda que, o conjunto das “melhores práticas” se encontra associada a um conjunto de práticas limitadas (Boxall & Purcell, 2000), e que a eficácia de um sistema de gestão de RH não é demonstrada ao nível das suas práticas específicas, mas antes de acordo com a sua arquitetura e singularidade (Becker e Gerhart, 1996).

Perspectiva Contingencial: Percecionada como uma reacção à perspectiva Universalista, trata-se de um modelo que questiona a existência de um conjunto de práticas de gestão de RH mais eficazes para a obtenção dos melhores resultados organizacionais (Dyer & Reeves, 1995). Ao entenderem as organizações como um sistema aberto (Morgan, 2006), autores como Lawrence e Lorsh (1967), Miles & Snow (1984) ou Schuler & Jackson (1987), afirmam que a relação causa-efeito arguida pela perspectiva Universalista é influenciada por outras variáveis, com as quais o conjunto das “melhores práticas” necessita de ser consistente (Esteves, 2008). Para estes autores, os modelos organizacionais de gestão de RH deverão ser considerados em função da estratégia da organização (Michie e Sheehan, 2005), bem como de factores como a envolvente (Lawrence & Lorsh, 1967), a tecnologia, a organização do trabalho, as características da força do trabalho ou a cultura organizacional (Baron e Kreps, 1999).

2.7.2 – Adequação da força de trabalho

Partindo do pressuposto que o principal objectivo da gestão de RH consiste em potenciar a contribuição de cada pessoa para a competitividade da organização, torna-se fundamental considerar a contribuição relativa de cada indivíduo, bem como, a diferente importância estratégica das competências e interesses dos indivíduos (Gratton, 2004). Desta forma, e independentemente da inquestionável validade teórica da teoria Universalista e Contingencial, assistiu-se nos últimos anos ao desenvolvimento de modelos teóricos subordinados à temática da individualização das políticas de RH e à adequação da força de trabalho (Cunha *et al*, 2012). Destes importantes contributos para a GRH, destacam-se os seguintes modelos:

Modelo da Firma Flexível: De acordo com os postulados teóricos de Atkinson (1984), tal como se pode observar através da Figura nº 2, o modelo da firma flexível caracteriza-se pela coexistência de duas dimensões distintas de capital humano numa organização, às quais correspondem características e formas de emprego distintas: Uma dimensão direccionada para o longo prazo, baseada no desenvolvimento ou formação interna, e uma dimensão orientada para o curto prazo, baseada no trabalho temporário e no mercado de trabalho externo.

Figura nº 2 - Modelo de Firma Flexível de Atkinson



Fonte: Adaptado de Atkinson (1984), Atkinson & Gregory (1986), Atkinson (1987) e Carvalho (2004).

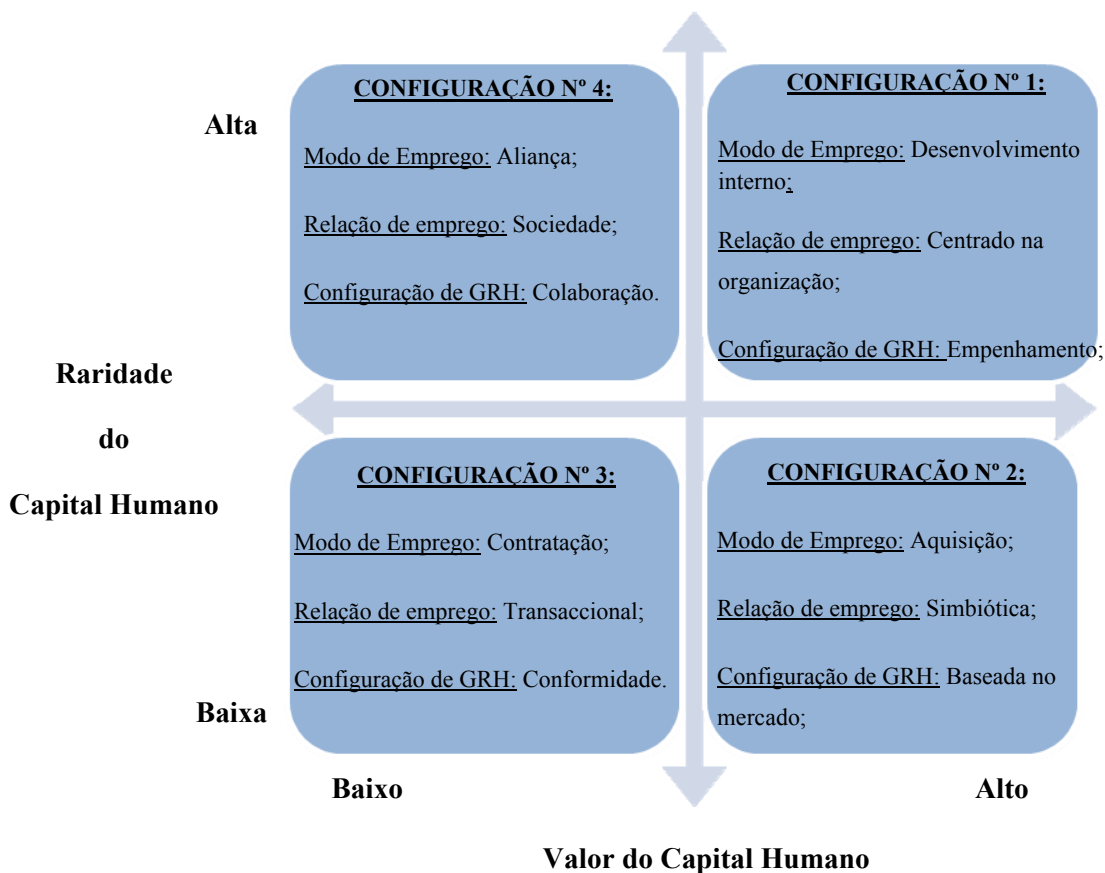
Modelo da Arquitectura de Recursos Humanos: Baseados nos argumentos das teorias económicas dos custos de transacção e do capital humano (Becker, 1964), David Lepak e Scott Snell (1999) rompem com a corrente tradicional da gestão de RH, arguindo que poderá ser inapropriado simplificar a natureza do investimento no capital humano e sugerir a existência de uma arquitectura óptima de RH como forma de gestão do capital humano. Antes, centram a sua atenção na forma como as organizações deverão gerir os seus modos ou formas de emprego (internalização ou externalização), os diferentes termos em que podem ocorrer e o tipo de sistema de gestão de RH mais adequado a cada modalidade de emprego. Para tal, defendem a observação de dois vectores fundamentais, isto é, argumentam que o modo de emprego e a configuração de RH seleccionada para gerir o capital humano de uma organização, deverá ser norteado pelo “valor estratégico e a raridade do capital humano” (Lepak & Snell, 2002, p. 519), a saber:

Valor do Capital Humano: O valor do capital humano refere-se à capacidade dos trabalhadores contribuírem para as competências “core” (centrais) e para a vantagem competitiva da organização.

Raridade do Capital Humano: A singularidade do capital humano reporta-se ao tipo de competências e conhecimentos que os funcionários apresentam, característicos da organização em que se inserem, e que escasseiam fora da organização, isto é, no mercado de trabalho.

De acordo com Lepak e Snell (1999), da combinação destas duas dimensões, resultam quatro configurações diferentes de RH, às quais correspondem políticas de gestão de RH diferenciadas ao nível do modo de emprego, relação de emprego e configuração de GRH, a saber:

Figura nº 3 - Modelo de Arquitetura de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Lepak e Snell (1999)

Configuração nº 1:

Tratando-se de uma configuração caracterizada pelo elevado valor e raridade do capital humano, o modo de emprego mais adequado é o desenvolvimento interno. Esta opção justifica-se pelo facto de estarmos perante uma tipologia de RH que apresenta um conjunto de conhecimentos e competências específicos da organização, bem como um forte potencial de contribuir para o sucesso estratégico da mesma (Carvalho, 2004). Face ao seu elevado valor e raridade, trata-se de um tipo de capital humano que não se encontra disponível no mercado, e os custos associados à sua formação interna são devidamente compensados pela vantagem estratégica e competitiva que representam para a organização (Lepak & Snell, 1999).

No que concerne ao tipo de relação de emprego, a organização deverá promover uma relação organizacional, isto é, deverá desenvolver uma relação de emprego que promova o

envolvimento organizacional, orientada para o longo prazo e que, potencie sobretudo a lealdade e elevados níveis de desempenho dos funcionários (Rousseau, 1995). Neste tipo de configuração de RH, as organizações deverão promover o empenhamento (Arthur, 1994), ou seja, de forma a alcançar o desenvolvimento crítico de competências, deverão ser implementadas práticas de investimento mútuo entre os funcionários e a organização (Huselid, 1995), como a selecção de funcionários através do seu potencial de desenvolvimento ou a criação de sistemas de remuneração e avaliação do desempenho orientados para o desenvolvimento de competências (Lepak & Snell, 1999).

Configuração nº 2:

Tratando-se de uma configuração de RH caracterizada pela baixa raridade e pelo elevado valor estratégico do capital humano, o modo de emprego mais apropriado para esta configuração é a aquisição. Esta opção justifica-se pelo facto das organizações deixarem de ter a necessidade de investir na formação do seu capital humano interno, uma vez que, poderão satisfazer as suas necessidades organizacionais através de RH formados, amplamente disponíveis no mercado de trabalho (Lepak e Snell, 1999).

Relativamente à tipologia de relação de emprego, a organização deverá estabelecer uma relação simbiótica, isto é, uma relação baseada no pressuposto utilitarista de benefício mútuo, que terá o seu fim quando uma das partes percepcionar que o custo da manutenção da relação excede o benefício que advém desta (Prahalad & Hamel, 1994). Assim sendo, e independentemente das organizações determinarem um certo grau de lealdade, estamos perante uma configuração em que o capital humano se apresenta menos comprometido com a organização e mais focalizado na gestão da sua própria carreira.

De acordo com Lepak e Snell (1999), esta relação de emprego simbiótica deverá ser suportada por uma configuração de gestão de RH baseada no mercado, ou seja, a organização deverá socorrer-se do mercado de trabalho de forma a encontrar os recursos especializados que necessita de imediato, com o menor dispêndio possível em desenvolvimento interno. Como consequência directa desta opção, o regime de remuneração deste capital humano irá ser determinado em função dos pressupostos de mercado, relegando para segundo plano a adequação remuneratória interna (Carvalho, 2004)

Configuração nº 3:

De acordo com o modelo proposto por Lepak e Snell (1999), nesta configuração de RH inclui-se o capital humano pouco raro e que apresenta um potencial de vantagem competitiva para a organização muito limitado. Designada por *comodities* por Leonard-Barton (1985), trata-se de uma tipologia de RH que se encontra amplamente disponível no mercado e que detém competências generalistas. Partindo deste pressuposto, o modo de emprego mais adequado para esta configuração é o da contratação, e pode-se concretizar sob as formas mais tradicionais (trabalho é efectuado fora da organização) ou através de modalidades de subcontratação de actividades desenvolvidas dentro das instalações da organização (Carvalho, 2004).

Relativamente à tipologia de relação de emprego, nesta configuração de RH deverá ser estabelecida uma relação transaccional (Rousseau, 1995), caracterizada pelo estabelecimento de trocas económicas, de curto-prazo, no âmbito de um contrato estabelecido entre as partes. Neste sentido, é expectável que a ligação entre os funcionários e a organização seja muito limitada, e que as expectativas de desempenho de ambas as partes sejam claras, isto é, a organização não espera, nem recebe, empenhamento por parte dos funcionários contratados (Lepak e Snell, 2002). Face a esta relação de emprego, a configuração de GRH assenta na conformidade, ou seja, é orientada para a aceitação tácita dos termos e condições estabelecidas no contrato entre a organização e os funcionários.

De acordo com Lepak & Snell (1999), as actividades de gestão de recursos humanos inerentes a esta configuração encontram-se reduzidas à observação do cumprimento dos níveis de desempenho, procedimentos de trabalho e regulamentos da organização estabelecidos no contrato efectuado entre os funcionários e a organização. Desta forma, será expectável que a formação se encontre limitada às políticas, sistemas e procedimentos da organização e o sistema de avaliação do desempenho basear-se-á única e exclusivamente na função (Lepak & Snell, 1999).

Configuração nº 4

Tratando-se de uma configuração de RH em que o capital humano é caracterizado pela elevada raridade e por um valor estratégico para a organização muito reduzido, o modo de

emprego mais adequado para esta configuração é a aliança. De acordo com Lepak e Snell (1999), esta opção justifica-se pelo facto de se tratar de um modo de emprego em que ambas as partes envolvidas contribuem para um resultado comum e o valor dessa aliança resulta essencialmente do trabalho efectuado por ambas as partes, sem incorrer em custos gerados por uma contratação interna. Segundo estes autores, este modo de emprego aplica-se sobretudo a profissionais técnicos especializados, como é o caso de engenheiros, especialistas informáticos ou advogados, que não possuem um vínculo interno à organização, mas que através das suas competências singulares, transferem conhecimento para a organização.

Face a esta situação, a relação de emprego que mais se adequa a esta configuração de RH é a sociedade, isto é, uma “relação orientada para o investimento mútuo na relação e para o desenvolvimento de confiança entre ambas as partes de forma a encorajar a partilha de informação, sem que isso constitua uma ameaça ao conhecimento idiossincrático de um dos envolvidos” (Carvalho, 2004; p. 116).

Segundo Lepak e Snell (1999), a configuração de GRH mais adequada a esta tipologia é a colaboração. Esta opção justifica-se pelo facto de se tratar de um tipo de relacionamento em que se espera que ambas as partes invistam sobretudo no desenvolvimento e fortalecimento da relação estabelecida. Para tal, de acordo com estes autores, todos os esforços de formação deverão ser direccionados para a aplicação de programas de desenvolvimento de equipas, rotação de funções, programas de *mentoring* e intercâmbio, ou mesmo criação e estabelecimento de mecanismos de comunicação que potenciem relação estabelecida.

3 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No presente capítulo será apresentado o modelo de análise seleccionado para a investigação, bem como a estratégia de recolha de informação empregue para responder à pergunta de partida e, confirmar, ou infirmar as hipóteses estabelecidas.

3.1 – Modelo de análise

De acordo com Yin (1994), o modelo de análise de uma investigação deve apresentar uma ligação lógica e coerente entre a moldura teórica de referência e os indícios empíricos, de forma a estabelecer uma relação inequívoca entre ambos. Para tal, na construção do modelo de modelo de análise de uma investigação, deverão ser identificadas as dimensões e os indicadores mais reveladores dos conceitos teóricos.

Neste sentido, para a realização da presente investigação foi elaborado um modelo de análise¹, em seguida apresentado, onde, para além das hipóteses e principais conceitos em estudo, se encontram identificadas as dimensões e os indicadores seleccionados para a investigação.

Quadro nº 7 - Modelo de Análise

HIPÓTESES	CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES
A extensão do Regime de Contrato Especial a outras especialidades irá gerar poupanças financeiras significativas, sem comprometer os valores fundamentais do serviço público.	Racionalidade Económica	Custos Formativos	- Custo da Instrução Básica; - Custo da Instrução Complementar;
		Disponibilidades	- Limite Máximo de permanência em RC.
		Encargos Financeiros	- Remuneração Base; - Contribuições Sociais; - Progressão na carreira; - Duração do curso de Formação.
	Interesse Público	Orçamental	- Transferências do Tesouro e receitas próprias; - Despesas com pessoal, funcionamento e Operação.
		Operacional	- Prontidão de Aeronaves; - Prontidão de Tripulações; - Horas de Voo efectuadas.
A extensão do regime de contrato especial permitirá efectuar uma gestão estratégica dos recursos humanos na Força Aérea.	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Estratégia Organizacional	Objectivos da Organização
			Dimensões Estratégicas da organização.
		Gestão de Recursos Humanos	Vantagem Competitiva
			Forma /Modo

Fonte: Elaboração própria

¹ Mapa conceptual (Pergunta de Partida, hipóteses, Conceitos, Dimensões e Indicadores) constante em Anexo I.

3.2 – Identificação e caracterização do contexto de recolha de dados

Criada em 1 de julho de 1952, a FA é uma organização militar que integra o sistema de forças nacional, e apresenta como missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República Portuguesa, através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional.

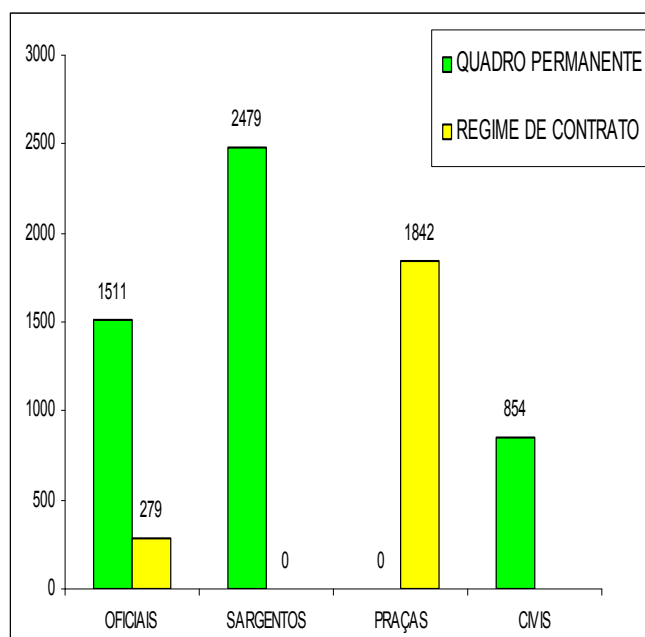
Para além da sua missão primária, compete-lhe ainda, satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado Português (Força Aérea Portuguesa, 2015). Tal como se pode observar através da Figura nº 4 e do Gráfico nº 1 em seguida apresentados, presentemente, para levar a cabo a sua missão, a FA apresenta um dispositivo de unidades e destacamentos dispersos por todo Portugal Continental, Açores e Madeira, suportado por um efectivo de 6111 militares dos Quadros Permanentes (QP) e RC, e 854 civis.

Figura nº 4 - Dispositivo da FA



Fonte: Relações Pública da FA (2015)

Gráfico n° 1 – Efectivos da FA



Fonte: Sistema de Informação de Gestão da Área do Pessoal da FA (03 de agosto de 2015).

Em consequência das alterações observadas desde o final da II Guerra Mundial na organização e nas missões das FFAA ocidentais, também na FA se têm registado profundas transformações, encontrando-se presentemente em curso uma reforma estrutural que visa rentabilizar os recursos disponíveis, reduzir o dispositivo territorial, e sobretudo, reduzir o número de militares na efectividade de serviço, de forma a obter ganhos de eficiência e economias de escala (Ministério da Defesa Nacional, 2013).

Face a estes objetivos, de acordo com o Quadro n° 8 e o Gráfico n° 2, ao longo dos últimos anos assistiu-se a uma redução significativa de militares da FA na efectividade de serviço, bem como uma diminuição significativa nas verbas atribuídas pelo Tesouro² à FA.

² As transferências do Tesouro traduzem-se nas verbas atribuídas anualmente pelo orçamento de estado à FAP.

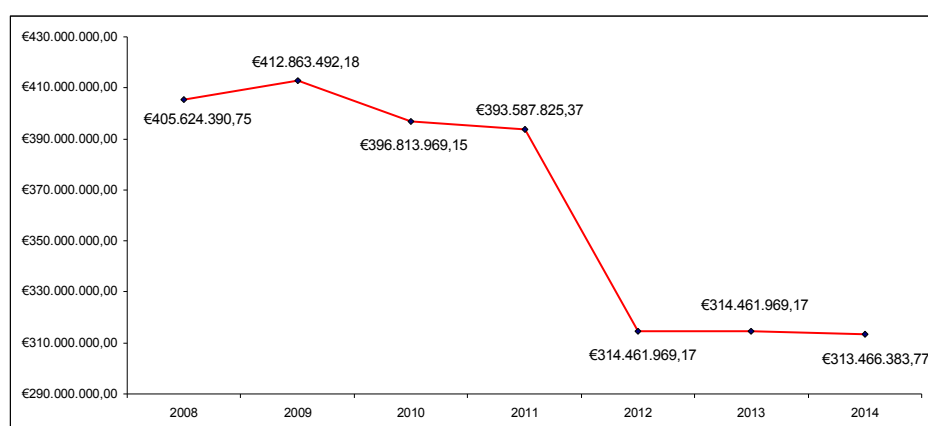
Quadro nº 8 – Evolução de efectivos na FA

QUANTITATIVOS GERAIS												
CATEGORIA	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
OFICIAIS	1850	1882	1926	1842	1835	1864	1884	1873	1863	1778	1715	1649
SARGENTOS	2457	2452	2445	2448	2454	2536	2642	2622	2591	2503	2491	2484
PRAÇAS	2940	2885	2818	2967	2823	2680	2564	2627	2193	2177	2137	1845
CIVIS	1524	1467	1406	1366	1303	1241	1196	1102	1046	1021	971	881
TOTAIS	8771	8686	8595	8623	8415	8321	8286	8224	7693	7479	7314	6859

REGIME DE CONTRATO												
CATEGORIA	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
OFICIAIS	554	574	649	534	537	507	476	518	521	432	369	306
SARGENTOS	49	32	19	10	8	2	0	0	0	0	0	0
PRAÇAS	2940	2885	2818	2967	2823	2680	2564	2627	2193	2177	2137	1845
TOTAIS	3543	3491	3486	3511	3368	3189	3040	3145	2714	2609	2506	2151

Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da FA.

Gráfico nº 2 – Transferências do Tesouro para a FA



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão da FA.

Independentemente da redução significativa de militares na efectividade de serviço e de verbas atribuídas pelo Tesouro, a FA tem conseguido manter a “sustentação da sua atividade operacional através do recurso a fontes de financiamento que se caracterizam, na sua essência, pela incerteza da sua realização e efetiva disponibilidade, e cujos limites máximos de arrecadação têm vindo a ser sucessivamente reduzidos” (Força Aérea Portuguesa, 2014b). Neste sentido, a escolha da FA como objecto de estudo justifica-se pela facto de se tratar de uma organização que se encontra perante uma problemática com grande impacto na sua gestão operacional, pouco explorada, e sobretudo, pela necessidade de encontrar soluções que

permitam à FA continuar a desempenhar a sua missão de forma cabal, devidamente enquadrada com o contexto de consolidação orçamental em curso na sociedade Portuguesa.

3.3 – Opções metodológicas de base e estratégia de recolha de dados

Partindo do pressuposto que se pretendeu analisar e interpretar o fenómeno da gestão estratégica de RH na FA, recorreu-se ao método hipotético-dedutivo de natureza qualitativa. Esta opção justifica-se pelo fato da metodologia qualitativa se caracterizar pela objectividade no processo de recolha de dados empíricos, por considerar o potencial grau de subjetividade dos participantes (Fernandes, 2007), e sobretudo, por apresentar como finalidade a compreensão dos processos que contribuem para um determinado fenómeno social (Ghiglione & Matalon, 2005). De forma a concretizar esta opção metodológica de base, a recolha de dados foi efectuada através da realização de entrevistas, bem como através do recurso à análise documental.

3.3.1 – Entrevista Semi-Directiva

Relativamente ao método principal de recolha de informação seleccionado para confirmar, ou infirmar, as hipóteses de trabalho, foi decidido recorrer-se à entrevista. Independentemente de se tratar de uma metodologia que apresenta um risco de erro maior do que nos métodos mais directivos (Ghiglione & Matalon, 2005), esta escolha justifica-se pelo facto de se tratar de uma metodologia que procede à análise do sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêm confrontados (Quivy & Campenhoudt, 2005), bem como, pelo facto de permitir captar as representações sociais e o sentido que os entrevistados atribuem à realidade em análise (Ghiglione & Matalon, 2005).

Face às tipologias de entrevista que se encontram ao dispor dos investigadores, os objectivos estabelecidos para a investigação e as condições em que a mesma iria decorrer, optou-se por recorrer à entrevista semi-directiva. Esta escolha prendeu-se com o facto de se tratar de uma metodologia que, por um lado concede alguma liberdade de discurso ao entrevistado, e por outro lado, permite ao entrevistador dispor de um conjunto de “perguntas-guia”, formuladas com o objectivo de responder às hipóteses de trabalho e à pergunta de partida (Quivy & Campenhoudt, 2005).

3.3.2 – Guião de Entrevista

Face ao método de recolha de informação seleccionado para o presente estudo, com base nas dimensões e indicadores constantes no modelo de análise, procedeu-se à elaboração de um guião de entrevista que, de forma a simplificar a realização das entrevistas, bem como o tratamento da informação resultante destas, foi estruturado em duas partes fundamentais: Uma primeira parte onde se encontram as questões que permitem aferir se a extensão do RCE a outras especialidades poderá gerar poupanças financeiras, sem comprometer os valores fundamentais do serviço público, e uma segunda parte, onde se encontram incluídas as questões que possibilitam verificar se a extensão do RCE permitirá efectuar uma gestão estratégica dos RH da FA (Anexo III).

Com base no guião de entrevista formulado, foram efectuadas 4 entrevistas, de cerca de 50 minutos, aos seguintes militares:

Quadro nº 9 – Identificação dos Entrevistados

DESIGNAÇÃO ATRIBUIDA	CARGO DESEMPENHADO	ÁREA FUNCIONAL
E1	Director da Direção de Pessoal da FA.	Responsável pela gestão de RH na FA.
E2	Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da FA.	Responsável pela operacionalização da gestão de RH da FA.
E3	Adjunto para o Planeamento de efectivos da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior da FA.	Responsável pela definição de política, planeamento e doutrina de RH na FA.
E4	Chefe da Aérea de Promoções da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da FA.	Chefe do Sector de Contratos da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da Força Aérea entre 2002 e 2013

Fonte: Elaboração própria

Face à autorização concedida pelos entrevistados, as entrevistas semi-diretivas foram gravadas em suporte áudio, transcritas integralmente (Anexo IV) e posteriormente analisadas através de uma grelha de análise categorial (Anexo V).

3.3.2 – Análise documental

Para além da informação recolhida através da realização das entrevistas semi-diretivas, foi necessário proceder à recolha de um conjunto de dados de forma a apurar os custos associados ao actual modelo de RC, a eficácia operacional da FA no cumprimento das missões que lhe estão atribuídas, e sobretudo, que possibilitasse a realização de simulações que permitissem concluir se da extensão do RCE a outras categorias e especialidades, poderão resultar benefícios para a FA.

Face a estas premissas, foi decidido proceder à recolha de informação constante nos anuários estatísticos e nos relatórios de gestão da FA. Tratando-se de publicações oficiais da FA, de domínio público, constituem-se como uma fonte de informação muito completa em virtude de apresentarem detalhadamente a estatística anual inerente a todos os indicadores de gestão da FA.

Para além destas publicações, foi também consultado um vasto conjunto de legislação afecta à área da Defesa, nomeadamente sobre a prestação de serviço militar em RC, bem como as páginas da Internet da FA e do Ministério da Defesa.

3.4 – Análise de dados

De forma a efectuar o tratamento qualitativo da informação recolhida através das entrevistas semi-diretivas, optou-se por recorrer à análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), independentemente de se tratar de uma ferramenta que oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjectividade, trata-se de uma técnica, que permite tratar informação revestida de um elevado grau de complexidade, de uma forma metódica e completa, através do recurso a procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Face às técnicas existentes para a realização da análise de conteúdo, recorreu-se á análise categorial de forma a desagregar as entrevistas efectuadas em temas e categorias relacionados com o objecto em estudo (Bardin, 2009). Para tal, foi elaborada uma grelha de análise categorial de forma a encontrar pistas, regularidades ou dissemelhanças, que permitam confirmar, ou infirmar, as hipóteses de trabalho (Anexo V).

4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Face aos indicadores seleccionados para cada uma das dimensões do modelo de análise da presente investigação, cabe proceder à análise e interpretação dos dados recolhidos de forma a responder às hipóteses em análise.

Relativamente à sua disposição, importa mencionar que os resultados referentes ao conceito “Racionalidade económica e Interesse público” resultam das informações obtidas através das entrevistas semi-directivas e da análise documental efectuada às publicações oficiais da FA, e os dados relativos ao conceito “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” resultam exclusivamente das entrevistas semi-directivas.

4.1 – Racionalidade económica e Interesse público

No que diz respeito à dimensão “Custos Formativos”, de acordo com os entrevistados apurou-se que da extensão do RCE a outras especialidades irão resultar benefícios financeiros na área da formação. Esta situação resulta do facto dos militares em RC ao permanecerem mais tempo na FA (E4), irão provocar uma diminuição directa no ciclo de formação de militares em RC necessários para o cumprimento da missão da organização (E2 e E3).

Adicionalmente à informação recolhida através das entrevistas semi-directivas, de forma a apurar os custos exactos que a FA suporta para formar e manter nas fileiras os seus militares do RC, bem como avaliar o impacto financeiro que as passagens à disponibilidade de militares em RC previstas para os próximos 5 anos irão representar para a FA, procedeu-se à análise de um conjunto de indicadores³ relativos às dimensões “Custos Formativos”, “Passagens à disponibilidade” e “Encargos Financeiros”.

Relativamente aos custos formativos do Curso de Formação de Oficiais em Regime de Contrato (CFO/RC) e Curso de Formação de Praças em Regime de Contrato (CFP/RC), de acordo com o Quadro nº 10, conclui-se que cerca de 75% a 81% dos cursos que visam proporcionar a formação ao exercício de cargos e funções próprias de cada uma das especialidades⁴, apresentam um custo formativo entre os €7.000,00 a €15.000,00.

³ Custos da Instrução Básica, Custo da Instrução Complementar, Limite Máximo de Permanência nas Fileiras em RC, Remuneração Base, Contribuições Sociais, Progressão na Carreira e Duração de curso de Formação.

⁴ Os quadros de pessoal na FA denominam-se por especialidades.

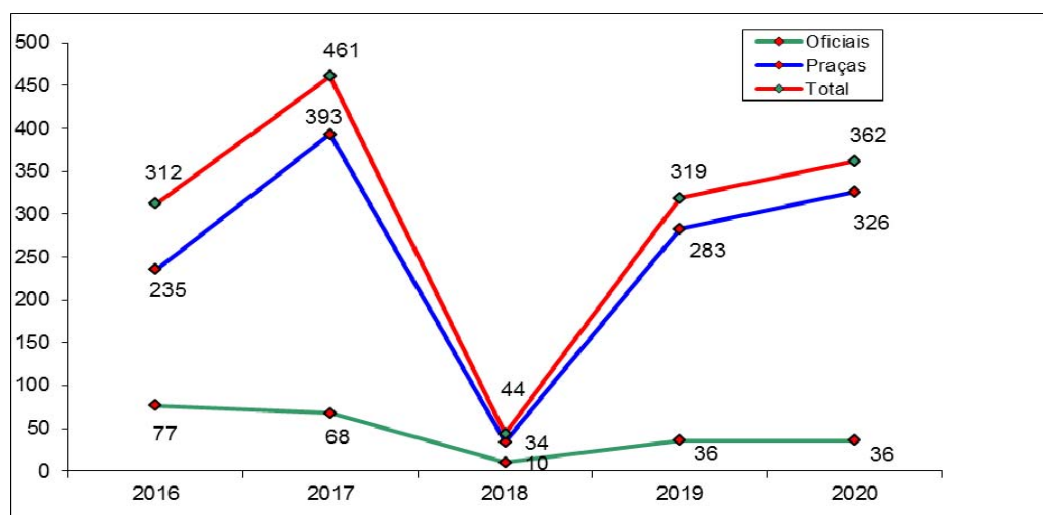
Quadro nº 10- Distribuição Percentual de custos de Instrução Básica e Instrução Complementar

ESCALÃO DE CUSTOS	OFICIAIS (CFO/RC)		PRAÇAS (CFP/RC)	
	ESPECIALIDADES	%	ESPECIALIDADES	%
Entre €15.000,00 a €30.000,00	1	6%	0	0%
Entre €10.000,00 a €15.000,00	4	25%	5	23%
Entre €7.000,00 a €10.000,00	9	56%	12	54%
Entre €0.000,00 a €7.000,00	2	12,50%	5	23%

Fonte: Adaptado dos dados fornecidos pela Direção de Instrução (DINST), constantes no Anexo II, Quadro nº 1.

No que concerne às passagens à disponibilidade de militares em RC por via de atingirem a duração máxima de serviço efectivo permitida pela Lei do Serviço Militar, apurou-se que a partir de 2016 até 2020, a FA irá perder 1482 militares em RC, a um ritmo médio anual de 363 militares. A única excepção reporta-se ao ano de 2018, em que irão passar à disponibilidade apenas 44 militares do RC, em consequência directa de não terem sido autorizados ingressos no RC⁵ pela tutela em 2011 (Gráfico nº 3).

Gráfico nº 3 - Passagens à disponibilidade de militares em RC



Fonte: Adaptado dos dados retirados do Sistema Integrado da Área do Pessoal (13 de Julho de 2015), constantes no Anexo II, Quadro nº 3 e 4.

⁵ Conforme Anuário Estatístico de 2011 da FA.

Face a estes dados, e partindo do pressuposto que as necessidades de militares em RC se mantêm estáveis nos próximos 5 anos, conclui-se que a FA terá de efectuar um investimento médio anual na ordem dos 2 300 000,00 € para substituir os 1482 militares do RC que irão passar à disponibilidade nos próximos 5 anos. A única excepção reporta-se ao ano de 2018, em que o esforço financeiro inerente à substituição dos militares em RC que obrigatoriamente irão passar à disponibilidade, situa-se na ordem dos 266 000,00 € (Quadro 11).

Quadro nº 11 Simulação de Custos Formativos⁶ (resumo)

CUSTOS	2016		2017		2018		2019		2020	
	SAIDAS	CUSTO	SAIDAS	CUSTO	SAIDAS	CUSTO	SAIDAS	CUSTO	SAIDAS	CUSTO
Entre €10.000,00 a €15.000,00	28	280 000,00 €	48	480 000,00 €	0	0,00 €	37	370 000,00 €	35	350 000,00 €
Entre €7.000,00 a €10.000,00	183	1 281 000,00 €	290	2 030 000,00 €	35	245 000,00 €	224	1 568 000,00 €	249	1 743 000,00 €
Entre €0.000,00 a €7.000,00	95	332 500,00 €	123	430 500,00 €	6	21 000,00 €	54	189 000,00 €	75	262 500,00 €
Investimento Médio Anual: 2 300 000,00 €										

Fonte: Adaptado dos dados fornecidos pela DINST e dos dados retirados do Sistema Integrado da Área do Pessoal (SIGAP), constantes no Anexos II, Quadro nº 5.

Relativamente aos encargos legais obrigatórios que a FA suporta mensalmente para manter nas fileiras os militares em RC, nomeadamente vencimentos e contribuições sociais, caso os atuais 6 anos de permanência nas fileiras⁷ fossem dilatados para 12 ou 18 anos, por força da aplicação do RCE, concluiu-se que a FA irá ter um acréscimo de encargos financeiros com vencimentos e contribuições sociais dos militares em RC (Quadro nº 12).

⁶ Tendo em consideração que os custos formativos disponibilizados pela DINST se encontram em escalões de custo, a simulação apresentada anteriormente foi efectuada tomando em consideração o valor mais baixo de cada escalão de custo. Relativamente ao escalão de custo “Entre €0.000,00 a €7.000,00”, tendo em conta que o valor mais baixo do escalão seria €0.000,00, foi decidido considerar o valor médio do intervalo de valores, isto é, €3.500,00 como valor de referência para cada especialidade pertencente a este escalão.

⁷ Os militares em RC iniciam o período nas fileiras após conclusão, com aproveitamento, da Instrução Complementar. Durante o período nas fileiras, os militares em RC encontram-se colocados numa unidade orgânica a desempenhar funções inerentes à sua especialidade e posto. A duração máxima de serviço efectivo em RC encontra-se fixado em 6 anos após a IC.

Quadro nº 12 – Resumo de Projecção de encargos mensais para a FA

CFO/RC	MODELO ATUAL	6 ANOS EM RC		6 ANOS EM RC
		€310.179,36		€465.269,04
	EXTENSÃO DO RCE	12 ANOS EM RC		18 ANOS EM RC
		€336.315,61		€544.199,90
CFP/RC	MODELO ATUAL	6 ANOS EM RC		6 ANOS EM RC
		€162.523,85		€243.785,78
	EXTENSÃO DO RCE	12 ANOS EM RC		18 ANOS EM RC
		€173.583,93		€265.905,93

Fonte: Adaptado dos dados constantes no Anexo II, Quadro nº 6, 7 e 8.

Esta situação resulta do facto da progressão de carreira dos militares em RC encontrar-se projectada em função do tempo de permanência em cada posto, e, por via do aumento do tempo de permanência nas fileiras, os militares em RC atingirem o “topo da carreira”, e consequentemente o valor máximo de remunerações mensais e contribuições sociais, muito antes de atingirem o limite máximo de permanência nas fileiras previsto para o RCE.

Porém, face aos indicadores em presença e partindo do pressuposto que as necessidades de militares em RC para o cumprimento da missão da FA se mantêm estáveis, também se conclui que o aumento de encargos financeiros com vencimentos e contribuições sociais que decorrem da aplicação generalizada do RCE, não se irá constituir como um problema na gestão financeira da FA, em virtude dos militares em RC ao passarem à disponibilidade, serem substituídos por outros militares de igual posto e especialidade, e consequentemente com os mesmos encargos financeiros para a FA.

No que concerne à dimensão “Orçamental” e “Operacional”, de acordo com a informação recolhida através das entrevistas semi-directivas, apurou-se que nos últimos anos os recursos financeiros atribuídos à FA têm vindo a decrescer significativamente, e consequentemente, os índices de operacionalidade do ramo têm vindo a diminuir de forma expressiva, tornando extremamente complicado o desempenho da missão atribuída à FA.

Para além da factual diminuição de capacidade operacional da FA, também se apurou que, sendo as FFAA um dos pilares da soberania do estado (E3), muito provavelmente nunca se irá chegar à situação da FA não dispor dos recursos necessários, sejam eles humanos ou financeiros, para desempenhar a sua missão (E2). Constatou-se ainda que, sendo a FA um ramo baseado numa componente tecnológica muito forte, e por conseguinte muito exigente em termos financeiros (E4), a extensão do RCE poderá contribuir para melhorar o serviço que a FA presta às populações (E2), em virtude da maior continuidade dos militares do RC na organização potenciar níveis de experiência profissional superiores aos atuais (E3), desenvolver *experties* (E4), bem como, as eventuais poupanças financeiras efectuadas na área da formação poderem ser redireccionadas para áreas que necessitem de reforço financeiro (E1 e E2).

Partindo do pressuposto que os recursos financeiros são vitais para a concretização das atividades planeadas pela FA, e que os resultados operacionais traduzem o esforço global da estrutura desta organização no desempenho da sua missão, nomeadamente na dimensão de interesse público, de forma complementar às informações obtidas através dos entrevistados, procedeu-se à análise de um conjunto de indicadores⁸ relativos à actividade orçamental e operacional da FA dos últimos anos, da qual resultaram as seguintes conclusões:

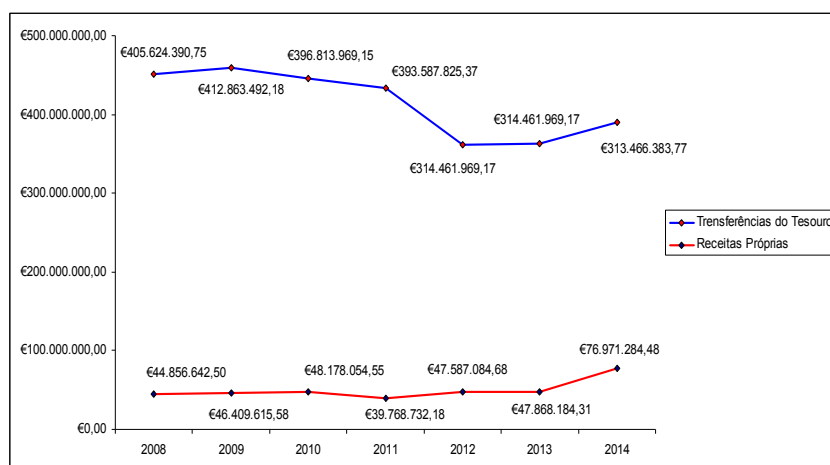
- Ao longo dos últimos 5 anos, as verbas transferidas do tesouro⁹ para a FA, registaram um decréscimo de cerca de 100 000 000,00 € (Gráfico nº 4);
- Desde 2008 a 2014, a FA tem vindo a gerar receitas próprias de uma forma bastante considerável e regular. As únicas excepções reportam-se ao ano de 2011, em que as receitas próprias da FA baixaram cerca de 9 000 000,00 €, muito provavelmente por força do complicado cenário macroeconómico que se fez sentir, bem como o ano de 2014, em que, expurgando o efeito do programa de alienação de Aeronaves F-16 à República da Roménia, observou-se uma diminuição nas receitas próprias da FA, quando comparadas com 2013¹⁰ (Gráfico nº 4);

⁸ Transferências do tesouro, Receitas próprias, Despesas com pessoal, manutenção e operação, Dotações disponíveis, Horas de voo realizadas, Prontidão de aeronaves e Prontidão de tripulações.

⁹ As transferências do tesouro traduzem-se nas verbas atribuídas anualmente pelo Orçamento de Estado à FA.

¹⁰ Conforme Relatório de Gestão da FA de 2014.

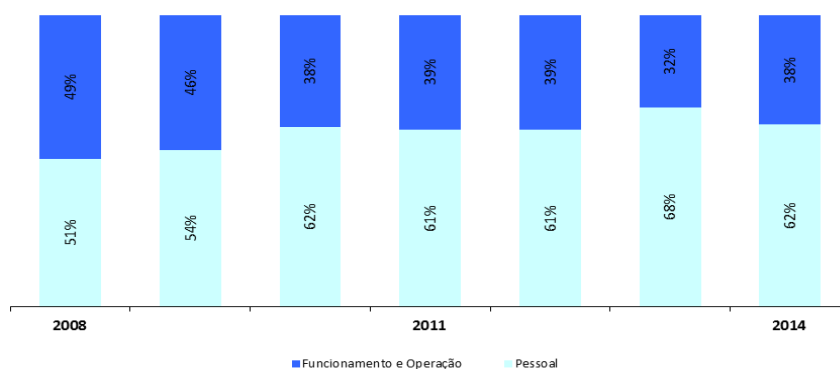
Gráfico nº 4 - Transferências do Tesouro e receitas próprias



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão da FA.

- Em termos de execução orçamental, a componente de despesas com pessoal assume um carácter dominante face à componente de operação e manutenção (Gráfico nº 5);
- O orçamento inicial da FA é fortemente limitado¹¹ pela imposição da reserva legal e de cativos legais (Gráfico nº 6);

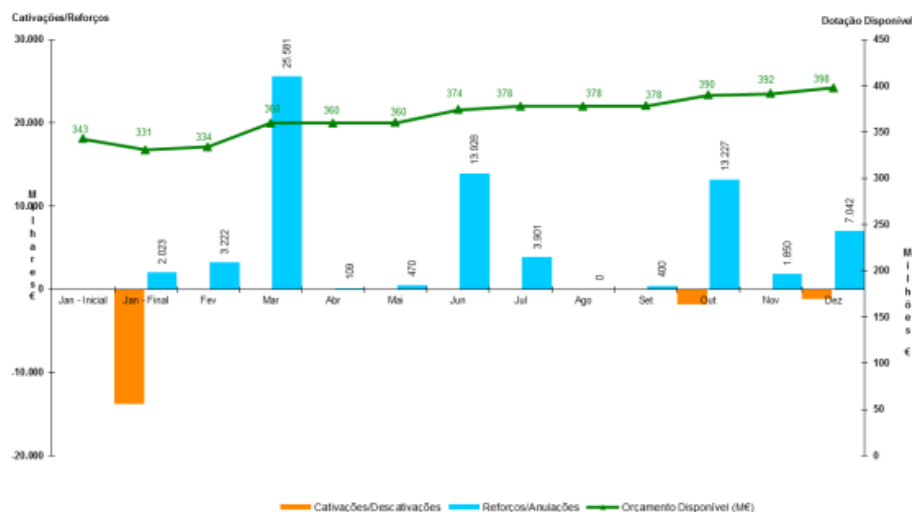
Gráfico nº 5 - Evolução da despesa com Pessoal e Funcionamento e Operação



Fonte: Relatório de Gestão da FA (2014)

¹¹ De acordo com o Relatório de Gestão de 2014, esta situação tem como principal consequência uma execução orçamental irregular, com as insuficiências a serem compensadas no final do exercício económico, condicionando o planeamento inicial e protelando para anos vindouros decisões com reflexo direto na atividade da FA.

Gráfico nº 6 - Evolução da Dotação disponível em 2014



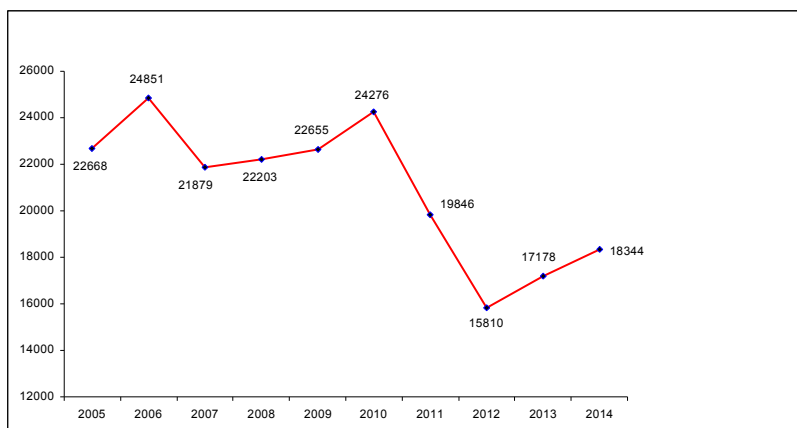
Fonte: Relatório de Gestão da FA (2014)

- Ao longo dos últimos anos registou-se um decréscimo significativo nas horas de voo efectuadas pela FA, atingindo mesmo em 2012, o número de horas do voo mais baixo desde 2005 (Gráfico nº 7);
- A quebra no número de horas de voo realizadas, atingiu de forma transversal as principais atividades de voo, operacional, instrução e treino, apresentando no período de 2011 a 2014, os valores mais baixos dos últimos 10 anos (Gráfico nº 8);
- Relativamente à frota de aeronaves postas à disposição da FA pelo Estado, desde 2008, a FA perdeu 24 aeronaves, bem como apresenta cada vez menos aeronaves disponíveis¹² e prontas¹³ para desempenhar a sua missão (Gráfico nº 9).

¹² Aeronaves que necessitam de algum tipo de manutenção para estarem prontas para voo.

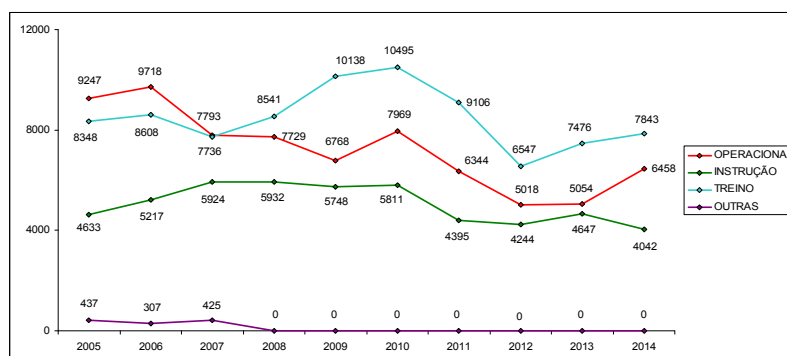
¹³ Aeronaves que se encontram totalmente operacionais e prontas para voo.

Gráfico nº 7 – Total de horas de Voo realizadas pela FA



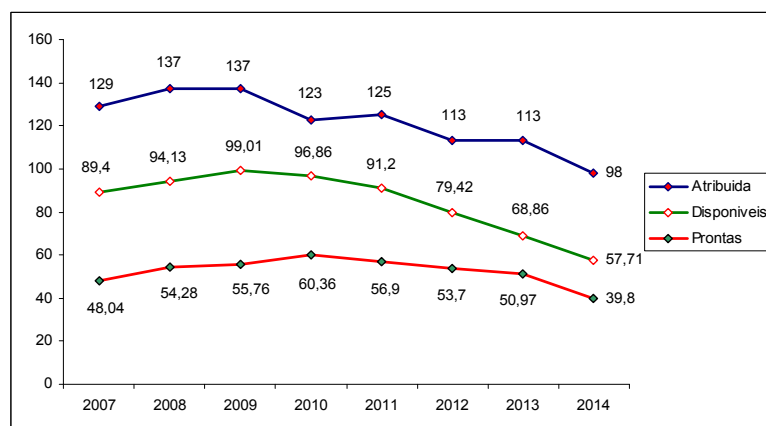
Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da FA.

Gráfico nº 8 - Horas de Voo por área de atividade



Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da FA.

Gráfico nº 9 - Prontidão de Aeronaves



Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da FA

4.2 – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

No que concerne à dimensão “Estratégia Organizacional”, de acordo com os entrevistados apurou-se que na FA existe uma definição clara dos objectivos estratégicos, e que por sua vez estes se subdividem em objectivos operacionais, publicados anualmente de forma a serem conhecidos por todos os elementos da organização, e que envolvem um conjunto de organismos, que pensam os objectivos estratégicos de uma forma transversal e que contemplam a globalidade das áreas funcionais da organização. É o caso de objectivos estratégicos como a prossecução da reforma 2020 (E1), o recurso ao RCE e o recrutamento de Sargentos para o RC como forma de equilibrar as saídas dos militares dos QP previstas para os próximos anos (E1), o planeamento do número de horas de voo até 2020 (E1), o equilíbrio do rácio entre militares do QP e RC e de pessoal de apoio e operação (E1 e E3) ou a aquisição de novas frotas para substituir o Aluette, o C-130 e o Alphajet (E1).

Independentemente de se constatar que a FA efectua uma identificação e caracterização dos objectivos a alcançar no curto, médio e longo prazo, bem como a afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos, de acordo com os entrevistados, também se conclui que, muito por força de se encontrar integrada no Estado, os objectivos estratégicos da FA são frequentemente reformulados ou reajustados em função das directivas emanadas pelo Estado, forçando a FA a efectuar quase como que uma gestão do tipo “navegação à vista”, de forma a resolver as questões mais prementes que vão surgindo (E3).

No que concerne às dimensões estratégicas da FA, de acordo com as informações obtidas através das entrevistas semi-directivas, constatou-se que se trata de uma organização sustentada por múltiplas dimensões estratégicas, nomeadamente os sistemas de armas, os recursos humanos, financeiros e materiais necessário para o funcionamento da organização, e que, independentemente de em determinadas situações ser necessário atribuir uma maior preponderância a uma ou a outra dimensão (E2), é o conjunto das diversas dimensões organizadas, integradas e potenciadas ao máximo, garantem o sucesso organizacional da FA (E1, E2 e E3).

Relativamente à dimensão “Gestão de Recursos Humanos”, constatou-se que presentemente, na FA o que diferencia os RH das restantes dimensões estratégicas e que os leva a gerar vantagem competitiva para a organização, são as competências individuais, as qualificações, a capacidade de criar valor e a motivação que apresentam e empregam em favor da organização. Independentemente de se poder pensar que face à evolução tecnológica a FA irá

necessitar cada vez menos de RH (E3), ou por mais que se encare o factor humano como um custo e não como um investimento (E4), de acordo com os entrevistados, no futuro, a dimensão RH irá continuar a constituir-se como uma dimensão geradora de vantagem competitiva para a FA, em virtude de existirem inúmeros momentos em que a capacidade de decisão “automática” das máquinas ser insuficiente (E3). Desta forma, de acordo com os entrevistados, a FA irá necessitar cada vez mais de RH com formação adequada à evolução tecnológica, bem treinados e motivados para o desempenho da sua missão, e que a extensão do RCE a outras especialidades poderá ajudar a reforçar a vantagem competitiva dos RH na FA.

Relativamente à gestão de RH, de acordo com os comentários dos entrevistados, conclui-se que a FA apresenta uma preocupação muito grande em efectuar uma gestão estratégica dos seus recursos, nomeadamente dos seus RH. Desde logo, esta preocupação encontra-se bem patente na questão tecnológica indissociável aos meios que a FA opera, que leva os seus militares ao longo da carreira a estar continuamente em formação e em processo de obtenção de vários graus em termos de proficiência técnica e profissional, ao mesmo tempo que se encontram a gerar retorno dessa formação para a organização (E3). Para além deste exemplo, destaca-se ainda a forma como a FA se preparou antecipadamente para resolver questões estruturais de RH com que se irá deparar num futuro próximo, nomeadamente o recurso ao RCE e o recrutamento de Sargentos do RC, como forma de equilibrar as saídas dos militares dos QP previstas para os próximos anos (E1, E2 e E3), ou o processo de equilíbrio do rácio entre militares do QP e RC e de pessoal de apoio e operação (E2 e E3).

Todos estes exemplos, permitem concluir que existe na FA uma gestão estratégica de RH, devidamente planeada e posta em prática em tempo útil pela organização. Contudo, também se apurou que, por vezes, a gestão estratégica de RH praticada pela FA não produz os efeitos para os quais foi idealizada, em virtude das acções da tutela condicionarem fortemente a acção da FA, forçando frequentemente a organização a reagir em vez de agir, a tomar decisões, ou a não tomar decisões, que põe em causa questões estratégicas de longo prazo, devidamente planeadas e estruturadas pela estrutura superior da FA (E3).

Face a este cenário, os entrevistados identificaram alguns mecanismos que poderão ajudar a FA a melhorar a sua gestão de RH, nomeadamente:

- **Adequação da missão da FA:** Tendo em conta que presentemente a FA dispõe de cerca de 7000 pessoas, uma frota de aeronaves e um orçamento cada vez mais limitado, não é possível continuar a desempenhar uma missão “desenhada” para um efectivo de 9000 pessoas, um orçamento superior ao actual e uma frota de aeronaves superior à actual frota. Desta forma, partindo do pressuposto que a FA não dispõe, nem tão pouco irá dispor no futuro, dos recursos financeiros, materiais e sobretudo de RH, que dispunha no passado, é premente proceder à adequação da sua missão (E1).

- **Criação de legislação menos restritiva:** Sendo o actual “edifício legislativo” de tal forma complexo, acaba por não ser coerente com a realidade, até pela inibição quase total que essas normas apresentam para os ramos das FFAA. Mesmo existindo restrições orçamentais ou de quantitativos de RH, a legislação afecta às FFAA deveria incorporar mecanismos que possibilitassem aos ramos encontrar formas de gestão adequadas ao planeamento efectuado por cada ramo (E1);

- **Estabilidade Orçamental:** Após alguns anos de desequilíbrios no planeamento estratégico da FA, provocados pelas medidas de restrição orçamental e de quantitativos de RH impostas pela tutela, deverão ser criados mecanismos de estabilidade orçamental de forma a permitir à FA reequilibrar a sua gestão presente e futura de RH (E2);

- **Adequação dos mecanismos de retenção de RH:** Tendo em conta que a FA não tem a capacidade de controlar o mercado de trabalho externo e os seus RH, fruto da sua especialização, constituem-se como activos muito atractivos, apurou-se que as estratégias e os mecanismos de retenção do capital humano deverão ser manifestamente diferentes. Ou seja, de acordo com os entrevistados, a FA não deverá reter na organização as pessoas simplesmente pela existência de um contrato, mas sim através de mecanismos que motivem as pessoas a querer permanecer na organização. Tomando o exemplo da carreira de Piloto Aviador: Partindo do pressuposto que a maioria dos pilotos da FA gosta essencialmente é de pilotar aeronaves, de forma a motivá-los a incutir neles a vontade de permanecer na organização, a FA tem de proporcionar condições para que a sua carreira de Piloto Aviador, enquanto “piloto de *Cockpit*”, tenha a maior duração possível (E3);

- **Criação de mecanismos de “Predição”:** Partindo do pressuposto que FA não tem a capacidade de prever cenários adversos com precisão e rigor face a potenciais elementos externos perturbadores da gestão de RH, é necessário criar mecanismos que permitam à

organização ter a capacidade de traçar cenários precisos em sede de planeamento, de forma a cumprir a missão atribuída com o menor impacto possível na sua estrutura de RH (E4).

Relativamente à forma como a FA potencia a contribuição dos seus RH para a competitividade da organização, de acordo com as informações obtidas através das entrevistas semi-directivas, constatou-se que existe uma adequação clara e inequívoca dos RH em termos de características e formas de emprego, através da existência de um QP, composto pelos militares de “carreira” que garantem uma permanência na organização de cerca de 30 anos, e um quadro de militares não permanentes, composto por militares do RC que permanecem na organização durante um período máximo de 6 ou 18 anos, no caso do RCE, e findo os quais ingressam no QP, por via de concurso, ou passam à disponibilidade e regressam à vida civil.

Para além da existência de um QP e um RC, apurou-se também que, de forma a potenciar a contribuição dos seus RH para a competitividade da organização, a FA dispõe também da especialidade “Recursos Humanos e Logística”, isto é, um instrumento muito específico que permite satisfazer necessidades singulares ou pontuais da organização, e para as quais não se justifica criar uma especialidade do QP ou do RC. Por exemplo, se a FA tiver a necessidade pontual de ter nas suas fileiras militares com formação específica na área das Relações Públicas ou da Engenharia Têxtil, são recrutadas pessoas com essas valências e integrados numa especialidade específica do actual RC, a especialidade “Recursos Humanos e Logística” (E2).

Relativamente ao RCE, de acordo com os entrevistados, apurou-se que este regime abrange apenas as especialidades de Medicina, Pilotagem de Aeronaves e Assistência Religiosa, em virtude do Estado Português ter decidido reduzir o RC para a generalidade das especialidades para 6 anos de serviço nas fileiras, e restringir períodos de prestação de serviço mais alargados apenas para especialidades em que o tempo de formação fosse muito alargado, dispendioso e às quais não se colocassem problemas de empregabilidade futura. Face a estes pressupostos, a especialidade de Assistência Religiosa foi integrada no RCE em virtude de ser facilmente integrável na progressão da carreira religiosa, e no caso das especialidades de Medicina e Pilotagem de Aeronaves, pelo facto de serem especialidades que apresentam um tempo de formação muito alargado, dispendioso e sobretudo, por se tratar de áreas funcionais que não apresentam problemas de empregabilidade.

No que concerne ao RCE enquanto mecanismo de gestão estratégica de RH, apurou-se que, em termos conceptuais, a extensão do RCE a outras especialidades é encarada como um instrumento de gestão estratégica que poderá gerar benefícios significativos para a organização e para os próprios militares. Contudo, de acordo com a opinião dos entrevistados, de forma a concretizar todas as potencialidades que o RCE apresenta, é necessário promover algumas alterações no actual modelo de RCE, designadamente:

- Nas especialidades do RCE em que a FA exigir níveis de habilitação de entrada mais baixos, e cuja formação ministrada não seja muito prolongada ou dispendiosa, dever-se-á baixar os limites etários máximos de entrada, de forma aos militares ingressarem na FA mais novos, e desta forma poderem permanecer mais tempo na organização, sem comprometer a sua integração na vida civil, no caso de não ingressarem no QP (E1 e E2);
- Face á potencial idade “elevada” que os militares poderão ter aquando da sua passagem à disponibilidade, deverá ser promovida uma redução do actual limite máximo de 18 anos de prestação de serviço em RCE, de forma a não comprometer a empregabilidade futura dos militares que não ingressem no QP (E1 e E2);
- Dotar a RCE de um grau de flexibilidade que permita a cada área funcional da FA ajustar o nível de formação a ministrar, a expectativa de retorno e o período de contrato inicial a aplicar, sem que isso comprometa a reinserção na vida civil (E3);
- Associar ao RCE um plano de certificação de competências inerentes à especialidade de cada militar, diferente da que existe presentemente para o RC (E1);

Relativamente aos critérios que deverão presidir à selecção das especialidades que deverão ser abrangidas pelo RCE, os entrevistados consideram que a singularidade e o valor do capital humano constituem-se como critérios válidos para esta selecção. Para além destes, identificaram ainda os seguintes critérios de selecção:

- Com base numa análise de RH estratégica, seleccionar apenas as especialidades que contribuam para a gestão estratégica de RH na FA (E1 e E2);
- Seleccionar especialidades que apresentem um tempo de formação alargado, e cujo dispêndio de recursos para a FA é maior (E2);

- Com base nas dinâmicas atuais do mercado de trabalho, seleccionar especialidades que, previsivelmente, não apresentem problemas de empregabilidade futura (E1);

Por fim, no que concerne a mecanismos adicionais de adequação dos RH da FA em termos de características e forma de emprego, de acordo com os entrevistados, apurou-se que foi proposta à tutela a aprovação de um mecanismo intitulado “Regime de Contrato de Longa Duração”, que, em termos conceptuais e ideológicos, não diverge dos pressupostos fundamentais do RCE, e cujos critérios a presidir à selecção de especialidades a integrar este regime, deverão ser os mesmos identificados para a extensão do RCE.

5 – CONCLUSÕES

5.1 – Discussão de resultados

A presente investigação foi conduzida com o objectivo de responder à pergunta “A extensão do regime de contrato especial a outras especialidades poderá trazer benefícios significativos para a Força Aérea Portuguesa?”, considerando que, da extensão do RCE a outras especialidades poderiam resultar poupanças financeiras, sem comprometer os valores fundamentais do serviço público, bem como possibilitar à FA efectuar uma gestão estratégica dos seus RH.

De forma a responder à questão central que norteou a investigação, bem como às hipóteses formuladas, foi efectuado um estudo baseado na metodologia sugerida por Quivy & Campenhoudt (2005). Entre outras etapas metodológicas, procedeu-se à recolha e análise de dados e, relativamente à Hipótese 1, conclui-se que a extensão do RCE irá permitir à FA efectuar poupanças financeiras na área da formação, que poderão ser aproveitadas para potenciar a capacidade operacional do ramo, a experiência operacional dos seus militares e, sobretudo, melhorar o serviço de interesse público prestado pela FA às populações. Estes resultados vão ao encontro daquilo que é proposto por Denhardt & Denhardt (2003), isto é, de forma a melhorar os padrões de governabilidade, deverão ser criadas e implementadas políticas que promovam a capacidade do sector público para a mudança, valorizando aspectos que vão para além da mera racionalidade do mercado e da produtividade, de forma a manter vivos os valores centrais do público e do serviço público (Araújo, 2007),

Face ao exposto, confirma-se a Hipótese 1 – A extensão do RCE a outras especialidades irá gerar poupanças financeiras significativas, sem comprometer os valores fundamentais do serviço público.

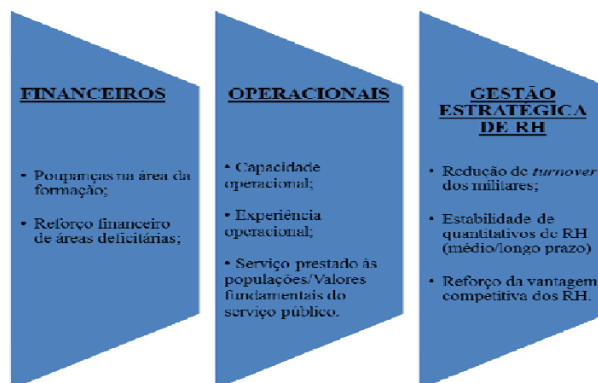
Relativamente à Hipótese 2, de acordo com os dados recolhidos concluiu-se que, independentemente dos objectivos estratégicos delineados pela FA serem frequentemente reformulados em função das directivas emanadas pelo Estado Português, a FA efectua uma gestão estratégica dos seus RH, isto é, tal como Schuler (1992) advoga, existe uma articulação entre os objectivos e práticas, individuais ou colectivas, do capital humano e a forma como se desenvolve a actividade organizacional.

Neste domínio, constatou-se que a extensão do RCE a outras especialidades irá promover a estabilidade de quantitativos de RH no médio/longo prazo, através da redução do *turnover* de militares do RC e, desta forma, contribuir significativamente para reforçar a vantagem competitiva dos RH da FA. Mais uma vez, os resultados obtidos confirmam que, do alinhamento entre a gestão dos RH e a estratégia organizacional, poderá resultar um impacto consideravelmente positivo (Gratton e Truss, 2003).

Neste sentido, confirma-se a Hipótese 2 - A extensão do Regime de Contrato Especial permitirá efectuar uma gestão estratégica dos recursos humanos na FA.

Testadas as hipóteses de trabalho, torna-se possível à pergunta de partida que norteou a presente investigação. De acordo com a investigação efectuada e tal como se pode observar através da Figura nº 4, conclui-se que a extensão do RCE a outras especialidades encerra em si benefícios significativos para a FA, nomeadamente benefícios financeiros, operacionais e de gestão estratégica de RH.

Figura 5 – Benefícios resultantes da extensão do RCE na FA



Fonte: Elaboração própria

5.2 – Conclusão e considerações finais

Face aos resultados obtidos, infere-se inequivocamente que a extensão do RCE a outras especialidades irá proporcionar à FA benefícios relevantes. Destes benefícios destacam-se as poupanças financeiras na área da formação, a possibilidade de recuperar parte da capacidade operacional perdida nos últimos anos, a capacidade de potenciar a gestão estratégica de RH praticada pela FA e, conseqüentemente, a possibilidade de melhorar o serviço público prestado às populações.

Para além das conclusões primárias enunciadas anteriormente, da presente investigação resultaram outras importantes conclusões que merecem destaque. Assim sendo, em primeiro lugar constatou-se os argumentos teóricos propostos por Lepak & Snell (1999) para potenciar o capital humano de uma organização, são considerados fundamentais para o futuro modelo de selecção de especialidades passíveis de integração no RCE. Porém, esta aquiescência ao modelo proposto por Lepak e Snell (1999), carece de integração de uma nova dimensão: A empregabilidade futura.

Se por um lado se constata que o processo de extensão do RCE na FA deverá basear-se no valor (capacidade dos indivíduos contribuírem para as competências centrais e para a vantagem competitiva da organização) e na singularidade do capital humano (tipo de competências e conhecimentos que os indivíduos apresentam, característicos da organização em que se inserem, e que escasseiam no mercado de trabalho), por outro lado, também se constatou que, face às características de uma organização como a FA e do RC, o vector “empregabilidade futura” deverá ser tido em consideração para que, os militares cujas especialidades sejam integradas no RCE, não apresentem problemas de empregabilidade aquando da passagem à disponibilidade, bem como, a FA, por via da integração indiferenciada de especialidades no RCE, não esteja a contribuir para potenciar elevados níveis de desemprego futuros.

Em segundo lugar, apurou-se que de forma a permitir à FA concretizar todas as potencialidades que o RCE apresenta, será necessário promover algumas alterações no modelo de RCE vigente, nomeadamente: Associar o RCE a uma certificação de competências

inerentes à especialidade de cada militar, bem como promover a adequação entre as idades máximas de ingresso, os níveis de habilitação de ingresso e a formação ministrada, de forma a potenciar o ingresso de militares na FA cada mais novos, sem comprometer a integração futura na vida civil. Esta desadequação das premissas do RCE, poderá resultar do facto de se tratar de um modelo que, tendo sido criado há cerca de 5 anos, encontra-se projectado em função de uma realidade social muito diferente da actual.

Em terceiro e último lugar, constatou-se que é urgente criar e implementar mecanismos que permitam à FA mitigar os frequentes condicionalismos impostos pela tutela, que incidem sobre a gestão estratégica de RH praticada pelo ramo, designadamente:

- Promover a extensão do RCE a outras especialidades como forma de promover estabilidade na gestão, presente e futura, dos quantitativos de RH da FA;
- Incorporar mecanismos no “edifício legislativo” afecto às FFAA que possibilitem a estas organizações encontrar formas e mecanismos de gestão internos que, face a restrições impostas de forma inesperada pela tutela, permitam viabilizar o planeamento estratégico efectuado por cada ramo;
- Criação de mecanismos que permitam à FA prever cenários adversos em sede de planeamento de RH, de forma a cumprir a missão atribuída com o menor impacto possível na estrutura de RH.

5.3 – Estudos Futuros

Face aos resultados obtidos na presente investigação, surgiram importantes pistas que deverão ser exploradas em estudos futuros.

Neste sentido, propõe-se que seja efectuado um estudo pela Divisão de Recursos do Estado-Maior e o Comando de Pessoal da FA, com o objectivo de identificar:

- Os critérios que deverão presidir à escolha das especialidades da FA passíveis de integração no RCE;
- As regras, os procedimentos e os prazos de admissão ao RCE;

- As regras, os procedimentos e os prazos de renovação e cessação dos contratos do RCE;
- Um conjunto de incentivos específicos à prestação de serviço militar no RCE;
- Potenciais alterações no Decreto-Lei que estabelece o RCE (DL nº 130/2010).

Partindo do pressuposto que a temática do RCE é transversal aos três ramos das FFAA, deverá ser igualmente realizado um estudo no Exército e na Marinha, de forma a aferir se nesses contextos, a extensão do RCE também poderá resultar em benefícios.

Referências Bibliográficas

Amaral, F. (1993). *Curso de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.

Araújo, J.F.F.E. (2004). A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade, IGAP. *Actas do Seminário Internacional Luso-Galaico*. Porto: IGAP.

Araújo, J. F. F. E. (2002). *Gestão Pública em Portugal: reforma e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto.

Araújo, J. F. F. E. (2007). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*, Conferência da UNED. Espanha.

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, 16 (8), 28-31.

Atkinson, J. & Gregory, D. (1986). Britain's dual labour force, *Marxism Today*, April, 12-17.

Atkinson, J. (1987). Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour & Society*, 12 (1).

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baron, J. N., & Kreps, D.M. (1999). Strategic human resources: Frameworks for general managers. Wiley.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Columbia University Press.

Becker, B. & Gerhardt, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Bilhim, J. A. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional*. 3ª Edição revista e actualizada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. (2013). *Ciência da Administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Toward a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.

Boxall, P. & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management studies*, 36(4), 443-463.

Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going. *International Journal of Management Reviews*, Vol 2.

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2008). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.

Brandão, A. & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, nº 20, 23-40.

Brown, S.L. & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.

Camara, P. B. & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Alfragide: D. Quixote.

Carvalho, A. C. D. A (2004). *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: o caso das grandes consultoras de gestão*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edição Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano. 2ª Edição Revista e corrigida*, Lisboa: Edição Sílabo.

Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2003). The new public service: an approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.

Drucker, P. (1994). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.

Dyer, L. (1983). Bringing Human resource in to the strategy formulation process. *Human Resource Management*, 22(3), 257-271.

Dyer, L. (1993). *Human resources as a source of competitive advantage*. New York: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.

Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*. Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Fernandes, A. (2007). *Tipologias de aprendizagem organizacional: teorias e estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.

Fisher, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.

Força Aérea Portuguesa (2007a). *Anuário Estatístico*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2007b). *Relatório de gestão*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2008a). *Anuário Estatístico*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2008b). *Relatório de gestão*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2009a). *Anuário Estatístico*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2009b). *Relatório de gestão*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2010a). *Anuário Estatístico*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2010b). *Relatório de gestão*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2011a). *Anuário Estatístico*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2011b). *Relatório de gestão*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2012a). *Anuário Estatístico*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2012b). *Relatório de gestão*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2013a). *Anuário Estatístico*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2013b). *Relatório de gestão*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2014a). *Anuário Estatístico*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2014b). *Relatório de gestão*. Lisboa.

Força Aérea Portuguesa (2015). <http://www.emfa.pt/www/pagina-001>, consultado em 15 de julho de 2015.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O inquérito – teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gore, A. (1996). *Da burocracia à eficácia: Reinventar a Administração Pública para governar melhor e poupar milhões*. Lisboa: Quetzal Editores.

Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting Human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.

Gratton, L., (2004). *The democratic enterprise: Liberating your business with freedom, flexibility and commitment*. Pearson Education.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human Resources Management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resources Management*. 1(1), 17-43.

Hiltrop, J. M. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Theory and research. *European Management Journal*, 14(6), 628-637.

Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness a determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Huselid, M. A., Becker, B.E., & Beatty, R.W. (2005). *The workforce scorecard: Managing Human Capital to execute Strategy*. Harvard Business School Press.

Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46(3), 569-592.

Lawler, E. E., Mohrman, S.A., Ledford, G.E. (1992). *Employee involvement and total quality management*. San Francisco: Jossey Bass.

Lawrence, P., Lorsh,, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.

Le Boterf, G. (1994). *De la Compétence: Essai sur un Attracteur Étrange*. Paris: Les éditions d'Organization.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-49.

Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture. The relationships among human capital employment and human resource configuration. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Levy, R. (2010). New Public Management: End of an Era?. *Public Policy and Administration*, 25(2), 234-240.

Lima Santos, N., Pina Neves, S.P. e Anjos Ribeiro, C.A. (2003). O Papel das Chefias Intermédias nas Organizações: Cenários e Desafios. Porto: Associação Empresarial de Portugal (AEP).

Marchington, M. & Grugulis, I. (2000). Best Practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.

Michie, J., Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility, and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), 445-464.

Miles, R. e Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, Vol. 13 (1), 36-52.

Ministério da Defesa Nacional (1999). *Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional (2010). *Regime de Contrato Especial* (Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional (2013). *Reforma “Defesa 2020”* (Despacho n.º 7527-A/2013, de 11 de junho), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio), Lisboa: Diário da República.

Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*, Editora Atlas: São Paulo.

Moskos, Charles C., Williams, John A., Segal, David R. (2000). *The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War*. London: Oxford University Press.

Neves, J. G. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas, In Caetano, A. e Vala, J. (org), Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas. Lisboa: Editora RH.

Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.

Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison: Wesley Publishers Company.

Osborne, D. (1997). *Banishing Bureaucracy- The Five Strategies for Reinventing Government*.

Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. California management review, 36(2), 9.

Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.

Pollit, C. (1993). *Managerialism and the public services: Cuts or Cultural change in the 1990's*. Oxford: Blackwell Publishers, Ltd.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Purcell, J. (1995). Corporate Strategy and its links with human resource management strategy. In J. Story (Ed.). *Human Resource Management*, London: Thomson business Press.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. 4ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Reed, M. (1989). *Sociology of Management*. London: Harvester Wheat-Sheaf.

Rocha, J. A. O. (2009). *Gestão pública e modernização administrativa*. Oeiras: INA editora.

Rosseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oak: Sage Publications.

Santos, J. L. (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Relógio D' Água Editores.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.

Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 207-219.

Silvestre, H. (2010). *Gestão Pública – Modelos de Prestação no serviço público*. Lisboa: Escolar Editora.

Torrington, D. (1995). Human resource management and the personnel function”, In Torrington, D. & Hall, L. (1995). *Personnel Management: HRM in action*. Europe: Prentice Hall.

Ulrich, D. (1998). *A New mandate for human resources*. *Harvard Business Review*, 76, 124-135.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria: Society of Human Resource Management.

Veloso, A.L.D.O.M. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance Organizacional*. Tese de doutoramento em Psicologia do trabalho e das organizações. Universidade do Minho.

Walton, R. E. (1985). Toward a strategy for eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In Walton, R.E. & Lawrence, P. R. (Eds), *HRM trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.

Yin, R.K. (1994). *Case study Research: Design and Method*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zarifian, P. (2001). *Le Modele de Compétences*. Paris: Editions Liaisons.

Anexos

Anexo I – Mapa conceptual

PERGUNTA DE PARTIDA	HIPÓTESES	CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES
“A extensão do regime de contrato especial a outras especialidades poderá trazer benefícios significativos para a Força Aérea Portuguesa?”	A extensão do Regime de Contrato Especial a outras especialidades irá gerar poupanças financeiras significativas, sem comprometer os valores fundamentais do serviço público.	Racionalidade Económica	Custos Formativos	- Custo da Instrução Básica; - Custo da Instrução Complementar;
			Disponibilidades	- Limite Máximo de permanência em RC
			Encargos Financeiros	- Remuneração Base; - Contribuições Sociais; - Progressão na carreira; - Duração do curso de Formação.
		Interesse Público	Orçamental	- Transferências do Tesouro e receitas próprias; - Despesas com pessoal, funcionamento e Operação;
			Operacional	- Prontidão de Aeronaves; - Prontidão de Tripulações; - Horas de Voo efectuadas.
	A extensão do regime de contrato especial permitirá efectuar uma gestão estratégica dos recursos humanos na Força Aérea.	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Estratégia Organizacional	Objectivos da Organização
				Dimensões Estratégicas da organização
			Gestão de Recursos Humanos	Vantagem Competitiva
				Forma /Modo

Fonte: Elaboração própria.

Anexo II – Dados recolhidos de documentação oficial da FA

Quadro nº 1 - Custos da Instrução Básica¹⁴ e Instrução Complementar¹⁵

CATEGORIA	- ESPECIALIDADES –	CUSTO DA IB E IC ¹⁶
OFICIAIS	Piloto (PIL)	Entre €15.000,00 a €30.000,00
	Técnico de Operações Detecção e Conduta de Interceção (TODCI)	Entre €10.000,00 a €15.000,00
	Técnico de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego (TOCART)	
	Técnico de Operações de Meteorologia (TOMET)	
	Técnico de Operações (TOPS)	
	Polícia Aérea (PA)	Entre €7.000,00 a €10.000,00
	Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo (TPAA)	
	Técnico de Abastecimento (TABST)	
	Técnico de Manutenção de Material Aéreo (TMMA)	
	Técnico de Manutenção de Material Terrestre (TMMT)	
	Técnico de Manutenção de Material Eletrotécnico (TMME)	
	Técnico de Manutenção de Armamento e Equipamento (TMAEQ)	
	Navegador (NAV)	
	Técnico de Operações de Comunicações e Criptografia (TOCC)	
	Técnico de Informática (TINF)	Entre €0.000,00 a €7.000,00
	Recursos Humanos e Logística (RHL)	
PRAÇAS	Mecânicos de Eletricidade (MELECT)	Entre €10.000,00 a €15.000,00
	Mecânicos de Eletrónica (MELECA)	
	Mecânicos de Eletricidade e Instrumentos de Avião (MELIAV)	
	Operadores Radaristas de Detecção (OPRDET)	
	Operadores de Meteorologia (OPMET)	
	Operadores de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego (OPCART)	Entre €7.000,00 a €10.000,00
	Músicos (MUS)	
	Mecânicos de Armamento e Equipamento (MARME)	
	Mecânicos de Material Aéreo (MMA)	
	Construção e Manutenção de Infraestruturas (CMI)	
	Serviço de Hotelaria e Subsistências (SHS)	
	Serviço de Saúde (SS)	

Fonte: Direção de Instrução (DINST) da FA.

¹⁴ Com uma duração de 5 semanas, a Instrução Básica (IB) tem como objetivo habilitar os cidadãos que pretendem prestar serviço militar em RC com uma preparação militar geral, e termina no ato do juramento de bandeira (Lei do Serviço Militar, 1999).

¹⁵ Com uma duração variável, a Instrução Complementar (IC) visa proporcionar a formação ao exercício de cargos e funções próprias de cada uma das especialidades (Lei do Serviço Militar, 1999).

¹⁶ Os custos inerentes à IB e IC foram disponibilizados pela Direção de Instrução (DINST) em formato de escalões de custos. De acordo com a DINST, esta situação deve-se ao fato de existirem variáveis que impossibilitam o estabelecimento de uma tabela de custos formativos fixos e imutáveis. É o caso de variáveis como o valor de hora de simulador, o valor hora de formadores externos à FAP, o custo de hora de voo, ou mesmo condições climáticas adversas que provoquem a extensão do tempo de curso.

Quadro nº 3 - Passagens à disponibilidade de Oficiais do RC

OFICIAIS	ESPEC.	2016	2017	2018	2019	2020
	JUR	0	0	0	1	1
	NAV	0	0	1	0	0
	PA-OFI	3	4	0	3	4
	PIL-OFI	1	0	0	0	0
	PSI	1	0	1	1	2
	RHL-OFI	22	8	6	8	10
	TABST	3	4	0	2	2
	TINF	12	4	0	3	2
	TMAEQ	4	5	0	0	2
	TMMA	0	3	0	2	2
	TMMEL	5	4	0	3	2
	TMMT	1	3	0	3	0
	TOCART	4	3	0	3	0
	TOCC	2	3	0	3	2
	TODCI	1	4	0	0	0
	TOMET	2	4	0	0	2
	TOPS	6	5	0	0	0
	TPAA	10	14	0	4	5
	TOTAL	77	68	10	36	36

Fonte: Sistema de Informação de Gestão da Área do Pessoal (13 de Julho de 2015).

Quadro nº 4 - Passagens à disponibilidade de Praças do RC

PRAÇAS	ESPEC.	2016	2017	2018	2019	2020
	ABST	7	23	0	13	19
	CAUT	15	15	0	13	19
	CLAR	4	0	0	2	0
	CMI	4	10	0	2	0
	MARME	0	8	10	19	10
	MELECA	1	2	0	9	8
	MELECT	5	15	0	8	3
	MELIAV	2	8	0	12	14
	MMA	9	39	21	42	22
	MMT	9	26	0	1	4
	MUS	3	4	0	4	8
	OPCART	0	1	0	7	12
	OPCOM	8	16	0	14	10
	OPINF	12	10	0	5	5
	OPMET	7	6	0	3	3
	OPRDET	0	1	0	2	5
	OPSAS	8	13	0	5	13
	PA	96	76	0	73	112
	SAS	34	86	0	25	39
	SHS	0	24	3	14	13
	SS	11	10	0	10	7
	TOTAL	235	393	34	283	326
	TOTAL	312	461	44	319	362

Fonte: Sistema de Informação de Gestão da Área do Pessoal da FA (13 de Julho de 2015).

Quadro nº 5 - Simulação de Custos Formativos¹⁷

ESPEC.	CUSTO FORMATIVOS	2016		2017		2018		2019		2020	
		SAIDAS	CUSTO	SAIDAS	CUSTO	SAIDAS	CUSTO	SAIDAS	CUSTO	SAIDAS	CUSTO
TODCI	Entre €10.000,00 a €15.000,00	1	10 000,00 €	4	40 000,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
TOCART		4	40 000,00 €	3	30 000,00 €	0	0,00 €	3	30 000,00 €	0	0,00 €
TOMET		2	20 000,00 €	4	40 000,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	2	20 000,00 €
TOPS		6	60 000,00 €	5	50 000,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
MELECT		5	50 000,00 €	15	150 000,00 €	0	0,00 €	8	80 000,00 €	3	30 000,00 €
MELECA		1	10 000,00 €	2	20 000,00 €	0	0,00 €	9	90 000,00 €	8	80 000,00 €
MELIAV		2	20 000,00 €	8	80 000,00 €	0	0,00 €	12	120 000,00 €	14	140 000,00 €
OPRDET		0	0,00 €	1	10 000,00 €	0	0,00 €	2	20 000,00 €	5	50 000,00 €
OPMET		7	70 000,00 €	6	60 000,00 €	0	0,00 €	3	30 000,00 €	3	30 000,00 €
SUBTOTAL		28	280 000,00 €	48	480 000,00 €	0	0,00 €	37	370 000,00 €	35	350 000,00 €
PA-OFI	Entre €7.000,00 a €10.000,00	3	21 000,00 €	4	28 000,00 €	0	0,00 €	3	21 000,00 €	4	28 000,00 €
TPAA		10	70 000,00 €	14	98 000,00 €	0	0,00 €	4	28 000,00 €	5	35 000,00 €
TABST		3	21 000,00 €	4	28 000,00 €	0	0,00 €	2	14 000,00 €	2	14 000,00 €
TMMA		0	0,00 €	3	21 000,00 €	0	0,00 €	2	14 000,00 €	2	14 000,00 €
TMMT		1	7 000,00 €	3	21 000,00 €	0	0,00 €	3	21 000,00 €	0	0,00 €
TMMEL		5	35 000,00 €	4	28 000,00 €	0	0,00 €	3	21 000,00 €	2	14 000,00 €
TMAEQ		4	28 000,00 €	5	35 000,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	2	14 000,00 €
NAV		0	0,00 €	0	0,00 €	1	7 000,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
TOCC		2	14 000,00 €	3	21 000,00 €	0	0,00 €	3	21 000,00 €	2	14 000,00 €
OPCART		0	0,00 €	1	7 000,00 €	0	0,00 €	7	49 000,00 €	12	84 000,00 €
MUS		3	21 000,00 €	4	28 000,00 €	0	0,00 €	4	28 000,00 €	8	56 000,00 €
MARME		0	0,00 €	8	56 000,00 €	10	70 000,00 €	19	133 000,00 €	10	70 000,00 €
MMA		9	63 000,00 €	39	273 000,00 €	21	147 000,00 €	42	294 000,00 €	22	154 000,00 €
CMI		4	28 000,00 €	10	70 000,00 €	0	0,00 €	2	14 000,00 €	0	0,00 €
SHS		0	0,00 €	24	168 000,00 €	3	21 000,00 €	14	98 000,00 €	13	91 000,00 €
SS		11	77 000,00 €	10	70 000,00 €	0	0,00 €	10	70 000,00 €	7	49 000,00 €
PA		96	672 000,00 €	76	532 000,00 €	0	0,00 €	73	511 000,00 €	112	784 000,00 €
OPSAS		8	56 000,00 €	13	91 000,00 €	0	0,00 €	5	35 000,00 €	13	91 000,00 €
OPCOM		8	56 000,00 €	16	112 000,00 €	0	0,00 €	14	98 000,00 €	10	70 000,00 €
MMT		9	63 000,00 €	26	182 000,00 €	0	0,00 €	1	7 000,00 €	4	28 000,00 €
ABST		7	49 000,00 €	23	161 000,00 €	0	0,00 €	13	91 000,00 €	19	133 000,00 €
SUBTOTAL		183	1 281 000,00 €	290	2 030 000,00 €	35	245 000,00 €	224	1 568 000,00 €	249	1 743 000,00 €
TINF	Entre €0.000,00 a €7.000,00	12	42 000,00 €	4	14000,00	0	0,00 €	3	10 500,00 €	2	7 000,00 €
RHL-OFI		22	77 000,00 €	8	28000,00	6	21 000,00 €	8	28 000,00 €	10	35 000,00 €
OPINF		12	42 000,00 €	10	35000,00	0	0,00 €	5	17 500,00 €	5	17 500,00 €
SAS		34	119 000,00 €	86	301000,00	0	0,00 €	25	87 500,00 €	39	136 500,00 €
CAUT		15	52 500,00 €	15	52500,00	0	0,00 €	13	45 500,00 €	19	66 500,00 €
SUBTOTAL		95	332 500,00 €	123	430500,00	6	21 000,00 €	54	189 000,00 €	75	262 500,00 €
TOTAL		306	1 893 500,00 €	461	2 940 500,00 €	41	266 000,00 €	315	2 127 000,00 €	359	2 355 500,00 €
1482 MILITARES						9 582 500,00 €					

Fonte: Adaptado dos dados fornecidos pela DINST e dos dados retirados do Sistema de Informação de Gestão da Área do Pessoal da FA.

¹⁷ Tendo em consideração que os custos formativos disponibilizados pela DINST se encontram em escalões de custo, a simulação apresentada anteriormente foi efectuada tomando em consideração o valor mais baixo de cada escalão de custo. Relativamente ao escalão de custo “Entre €0.000,00 a €7.000,00”, tendo em conta que o valor mais baixo do escalão seria €0.000,00, foi decidido considerar o valor médio do intervalo de valores, isto é, €3.500,00 como valor de referência para cada especialidade pertencente a este escalão.

Quadro nº 6 - Encargos Financeiros suportados pela FAP (por Militar)

POSTO	REMUNERAÇÃO BASE ¹⁸	RETRIBUIÇÃO SOCIAL ¹⁹ (23,5%)	TOTAL
OFICIAIS			
CAPITÃO	€2.337,88	€549,40	€2.887,28
TENENTE	€1.843,56	€437,85	€2.281,41
ALFERES	€1.658,19	€393,82	€2.052,01
ASPIRANTE	€1.102,08	€261,74	€1.363,82
SOLDADO CADETE	€196,36	€46,64	€243,00
PRAÇAS			
CABO-ADJUNTO	€1.036,16	€246,09	€1.282,25
1º CABO	€791,24	€187,92	€979,16
2º CABO	€747,38	€177,50	€924,88
SOLDADO	€731,34	€173,69	€905,03
SOLDADO RECRUTA	€196,36	€46,64	€243,00

Fonte: Adaptado do Decreto-Lei nº296/2009, de 14 de outubro, Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro (Segurança Social) e Lei nº 83C, de 30 de dezembro (Caixa geral de posentações).

Quadro nº 7 – Projecção de encargos mensais (Oficiais)

MODELO ATUAL DE RC - 6 ANOS NAS FILEIRAS			
FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	POSTO	DURAÇÃO (MESES)	CUSTO TOTAL
Instrução Básica	Soldado Cadete	1	€243,00
Instrução Complementar	Soldado Cadete	3	€729,00
	Aspirante	4	€5.455,28
Periodo nas Fileiras	Aspirante	8	€10.910,56
	Alferes	36	€73.872,36
	Tenente ²⁰	28	€63.879,48
TOTAL			€155.089,68

¹⁸ Conforme estipulado no Decreto-Lei nº296/2009, de 14 de outubro.

¹⁹ Conforme estipulado na Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro (Segurança Social) e Lei nº 83C, de 30 de dezembro (Caixa geral de posentações).

²⁰ No actual modelo de RC, o topo de carreira para os Oficiais atinge-se no posto de Tenente.

PROJEÇÃO Nº 1 – 12 ²¹ ANOS NAS FILEIRAS			
FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	POSTO	DURAÇÃO (MESES)	CUSTO TOTAL
Instrução Básica	Soldado Cadete	1	€243,00
Instrução Complementar	Soldado Cadete	3	€729,00
	Aspirante	4	€5.455,28
Periodo nas Fileiras	Aspirante	8	€10.910,56
	Alferes	36	€73.872,36
	Tenente	72	€164.261,52
	Capitão ²²	28	€80.843,89
TOTAL			€336.315,61

PROJEÇÃO Nº 2 - 18 ²³ ANOS NAS FILEIRAS			
FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	POSTO	DURAÇÃO (MESES)	CUSTO TOTAL
Instrução Básica	Soldado Cadete	1	€243,00
Instrução Complementar	Soldado Cadete	3	€729,00
	Aspirante	4	€5.455,28
Periodo nas Fileiras	Aspirante	8	€10.910,56
	Alferes	36	€73.872,36
	Tenente	72	€164.261,52
	Capitão	100	€288.728,18
TOTAL			€544.199,90

Fonte: Adaptado do Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio (Estatuto dos Militares das Forças Armadas), Decreto-Lei nº296/2009, de 14 de outubro, Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro (Segurança Social) e Lei nº 83C, de 30 de dezembro (Caixa geral de posentações).

²¹ Face ao período máximo nas fileiras permitido pelo RC e pelo RCE (6 e 18 anos respectivamente), foi decidido efectuar uma simulação contemplando um período médio, isto é, um período máximo nas fileiras de 12 anos.

²² No modelo de RCE vigente, o topo de carreira para os Oficiais atinge-se no posto de Capitão.

²³ Face ao período máximo nas fileiras permitido pelo RC e pelo RCE (6 e 18 anos respectivamente), foi decidido efectuar uma simulação contemplando um período médio, isto é, um período máximo nas fileiras de 12 anos.

Quadro nº 8 – Projectção de encargos mensais (Praças)

6 ANOS NAS FILEIRAS (MODELO ATUAL)			
FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	POSTO	DURAÇÃO (MESES)	CUSTO TOTAL
Instrução Básica	Soldado Recruta	1	€243,00
Instrução Complementar	Soldado Recruta	3	€729,00
	Soldado	3,5	€3.167,61
Periodo nas Fileiras	2ª Cabo	12	€11.098,56
	1º Cabo	36	€35.249,76
	Cabo-Adjunto ²⁴	24	€30.774,00
TOTAL			€81.261,93

12 ANOS NAS FILEIRAS (PROJEÇÃO Nº 1)			
FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	POSTO	DURAÇÃO (MESES)	CUSTO TOTAL
Instrução Básica	Soldado Recruta	1	€243,00
Instrução Complementar	Soldado Recruta	3	€729,00
	Soldado	3,5	€3.167,61
Periodo nas Fileiras	2ª Cabo	12	€11.098,56
	1º Cabo	36	€35.249,76
	Cabo-Adjunto	96	€123.096,00
TOTAL			€173.583,93

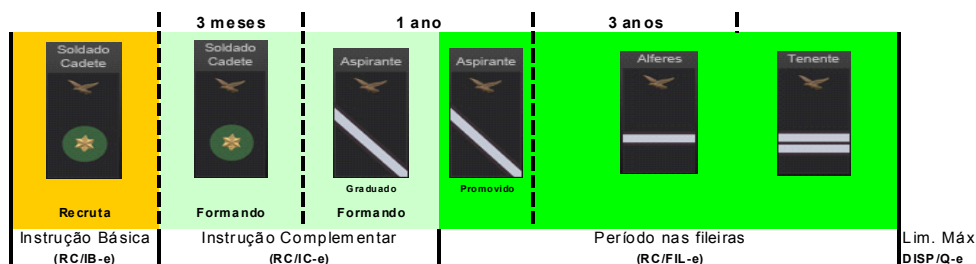
18 ANOS NAS FILEIRAS (PROJEÇÃO Nº 2)			
FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	POSTO	DURAÇÃO (MESES)	CUSTO TOTAL
Instrução Básica	Soldado Recruta	1	€243,00
Instrução Complementar	Soldado Recruta	3	€729,00
	Soldado	3,5	€3.167,61
Periodo nas Fileiras	2ª Cabo	12	€11.098,56
	1º Cabo	36	€35.249,76
	Cabo-Adjunto	168	€215.418,00
TOTAL			€265.905,93

Fonte: Adaptado do Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio (Estatuto dos Militares das Forças Armadas), Decreto-Lei nº296/2009, de 14 de outubro, Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro (Segurança Social) e Lei nº 83C, de 30 de dezembro (Caixa geral de posentações).

²⁴ Simulação de custos considerando o período máximo nas fileiras permitido pelo actual RCE.

Quadro nº 9 - Progressão na Carreira²⁵ de Oficiais e Praças

OFICIAIS



PRACAS



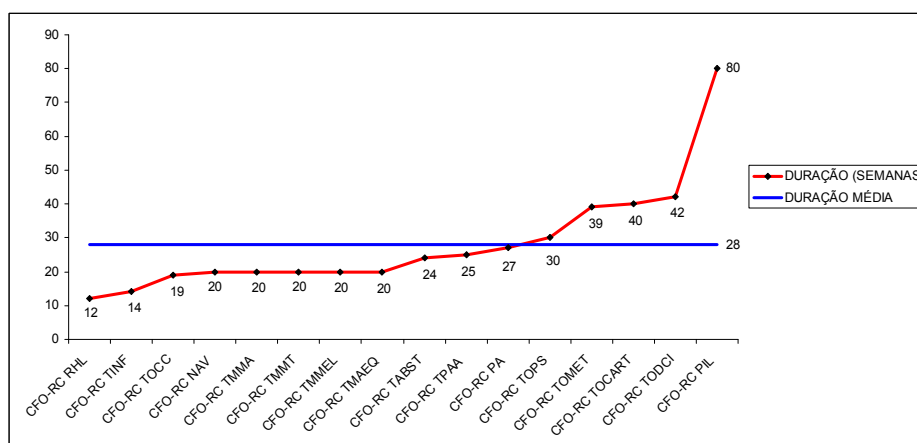
Quadro nº 10 – Duração Média do CFO/RC²⁶

CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS	DURAÇÃO (SEMANAS)	DURAÇÃO MÉDIA
RHL	12	28
TINF	14	28
TOCC	19	28
NAV	20	28
TMMA	20	28
TMMT	20	28
TMMEL	20	28
TMAEQ	20	28
TABST	24	28
TPAA	25	28
PA	27	28
TOPS	30	28
TOMET	39	28
TOCART	40	28
TODCI	42	28
PIL	80	28

Fonte: Adaptado dos dados fornecidos pela DINST.

²⁵ Conforme estipulado no Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio (Estatuto dos Militares das Forças Armadas).

²⁶ Curso de Formação de Oficiais em Regime de Contrato.



Fonte: Adaptado dos dados fornecidos pela DINST.

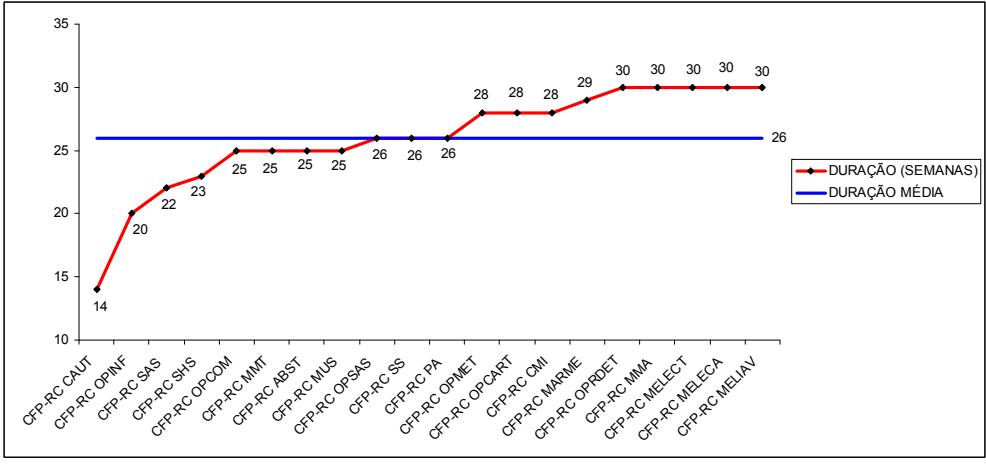
Quadro nº 11 – Duração Média do Curso de Formação de Praças em Regime de Contrato (CFP/RC) ²⁷

CURSO DE FORMAÇÃO DE PRAÇAS	DURAÇÃO (SEMANAS)	DURAÇÃO MÉDIA
CAUT	14	26
OPINF	20	26
SAS	22	26
SHS	23	26
OPCOM	25	26
MMT	25	26
ABST	25	26
MUS	25	26
OPSAS	26	26
SS	26	26
PA	26	26
OPMET	28	26
OPCART	28	26
CMI	28	26
MARME	29	26
OPRDET	30	26
MMA	30	26
MELECT	30	26
MELECA	30	26
MELIAV	30	26

Fonte: Adaptado dos dados fornecidos pela DINST.

²⁷ Curso de Formação de Praças em Regime de Contrato.

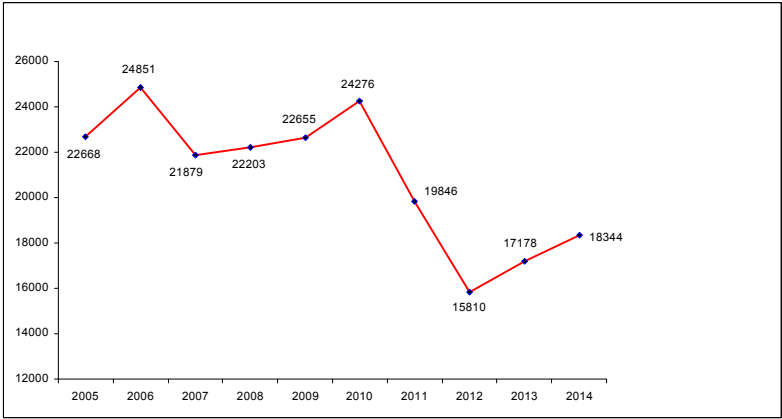
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA



Fonte: Adaptado dos dados fornecidos pela DINST.

Quadro nº 12 – Total de horas de Voo realizadas pela FA

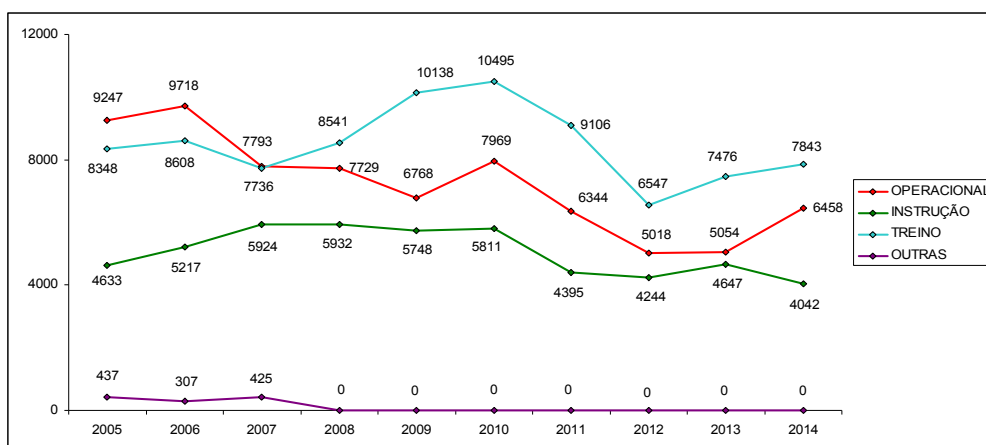
ANO	HORAS DE VOO (TOTAL)
2005	22668:10
2006	24851:50
2007	21879:55
2008	22203:48
2009	22655:18
2010	24276:40
2011	19846:48
2012	15810:00
2013	17178:00
2014	18344:00



Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da FA.

Quadro nº 13 - Horas de Voo por área de atividade

ANO	OPERACIONAL	INSTRUÇÃO	TREINO	OUTRAS
2005	9247:50	4633:40	8348:45	437:55
2006	9718:07	5217:16	8608:37	307:50
2007	7793:25	5924:05	7736:35	425:50
2008	7729:40	5932:55	8541:13	0:00
2009	6768:15	5748:45	10138:18	0:00
2010	7969:58	5811:35	10495:07	0:00
2011	6344:20	4395:35	9106:53	0:00
2012	5018:10	4244:15	6547:35	0:00
2013	5054:35	4647:00	7476:25	0:00
2014	6458:15	4042:15	7843:30	0:00

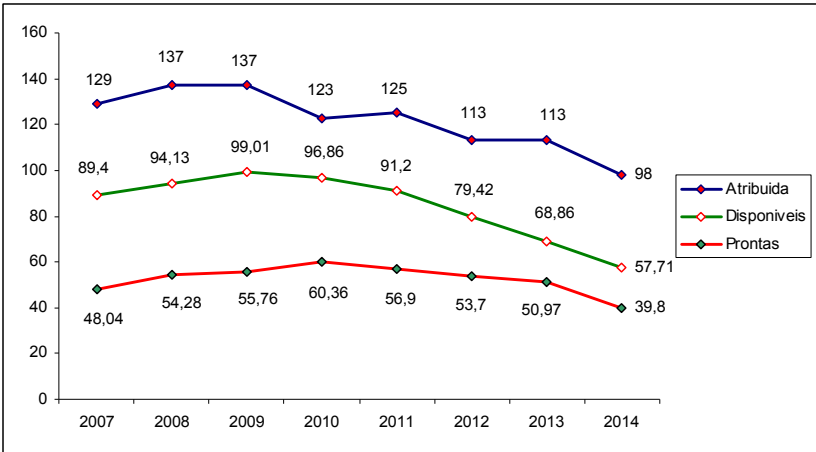


Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da FA.

Quadro nº 14 - Prontidão de Aeronaves

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ATRIBUIDAS	129	137	137	123	125	113	113	98
DISPONÍVEIS	89,4	94,13	99,01	96,86	91,2	79,42	68,86	57,71
PRONTAS	48,04	54,28	55,76	60,36	56,9	53,7	50,97	39,8

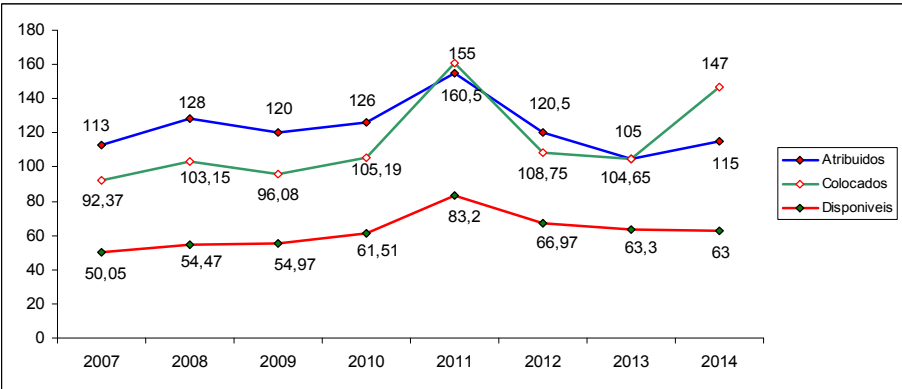
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA



Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da FA.

Quadro nº 15 - Prontidão de Tripulações

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ATRIBUIDOS	113	128	120	126	155	120,5	105	115
COLOCADOS	92,37	103,15	96,08	105,19	160,5	108,75	104,65	147
DISPONIVEIS	50,05	54,47	54,97	61,51	83,2	66,97	63,3	63



Fonte: Adaptado dos Anuários Estatísticos da FA.

Anexo III – Guião de entrevista

Primeira Parte:

- Tomando em consideração os custos de formação e todos os encargos financeiros que a organização suporta relativamente aos militares em RC, acha que a extensão do RCE não se constitui como um mecanismo que poderá permitir à FA gerar poupanças financeiras?
- Tendo em conta a redução cada vez maior de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, acha que o cumprimento das missões de interesse público, nos próximos anos poderá estar em causa?
- Face à redução de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, a extensão do RCE não se poderá constituir como uma forma de rentabilizar o orçamento da FA, melhorar os níveis da atividade operacional e em última instancia melhorar o serviço público que a FA presta às populações?
- Para além das poupanças financeiras, acha que da extensão do RCE poderiam resultar outro tipo de mais-valias para a FA? Se sim, indique quais.

Segunda Parte:

- Partindo do pressuposto que a estratégia se constitui como uma ferramenta fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, na sua opinião, existe na FA uma definição clara dos objectivos estratégicos? Isto é, na sua opinião existe na FA uma identificação e caracterização dos objectivos a alcançar no curto, médio e longo prazo, e afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos?
- Na sua opinião, quais são as dimensões estratégicas mais importantes da FA? Os sistemas de armas, as pessoas, o orçamento?
- Na sua opinião, essas dimensões apresentam todas o mesmo “peso”? Existe (m) alguma (s) mais preponderante (s) que outra (s)? Consegue hierarquizar essas dimensões?
- Partindo do pressuposto que os RH se constituem como uma das dimensões mais importantes da FAP, na sua opinião: Em que medida é que os RH da FAP podem contribuir de forma decisiva para o sucesso organizacional? Ou seja, na sua opinião de que forma é que os RH podem gerar vantagem competitiva para a FAP quando comparados por exemplo com as aeronaves ou o orçamento? O que é que têm que os diferencia (de forma positiva)?
- Acha que esta diferenciação positiva irá continuar no futuro? Isto é, considera que no futuro a dimensão RH deixará de se constituir como uma dimensão geradora de vantagem competitiva?
- Considera que a FAP efectua uma gestão estratégica dos seus RH?

- Na sua opinião, como é que a gestão de RH na FAP poderá ser melhorada?
- Tendo em conta que o principal pressuposto da gestão de RH consiste em potenciar a contribuição de cada pessoa para a competitividade da organização, torna-se fundamental considerar a contribuição relativa de cada indivíduo, bem como, a diferente importância estratégica das competências e interesses dos indivíduos.
- Na FAP como é que é feita esta adequação/potenciação dos RH? Existe alguma adequação dos RH em termos de características e formas de emprego?
- Em termos do RCE, tem alguma noção porque é que este abrange apenas as especialidades de Medicina, Pilotagem de Aeronaves e Assistência Religiosa?
- Em termos de gestão estratégica de RH actual da FAP, e considerando o RCE, não acha que este modelo deveria abranger mais especialidades de forma a reter durante mais tempo os militares em Regime de Contrato, e desta forma obter maior rentabilização da formação?
- Se sim, na sua opinião quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias ao RCE?
- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?
- Para além do RCE, encontra-se previsto mais algum mecanismo adicional de adequação dos RH em termos de características e forma de emprego?
- Se sim, quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias a este mecanismo?
- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?

Anexo IV – Transcrição de entrevistas

<u>ENTREVISTA Nº 1</u>
ENTREVISTADO: Major-General /Piloto Aviador / José Alberto Fangueiro da Mata
FUNÇÃO: Director de Pessoal da Força Aérea
DIA / HORA: 12 de agosto de 2015 / 11H00
LOCAL: Direção de Pessoal da Força Aérea Portuguesa – Avenida Leite de Vasconcelos nº 4 – 2614-506 Amadora

QUESTÕES

- Tomando em consideração os custos de formação e todos os encargos financeiros que a organização suporta relativamente aos militares em RC, acha que a extensão do RCE não se constitui como um mecanismo que poderá permitir à FA gerar poupanças financeiras?

Em termos de custos financeiros é óbvio que a extensão do RCE a outras especialidades irá trazer benefícios financeiros. Ao termos um contrato de 6 anos temos um investimento de X, se por outro lado tivermos um contrato de 12 anos esse investimento irá ser rentabilizado durante um período maior, não tendo a organização de efectuar novo investimento num outro militar.

- Tendo em conta a redução cada vez maior de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, acha que o cumprimento das missões de interesse público, nos próximos anos poderá estar em causa?

Eu penso que nunca iremos chegar a esse ponto. Contudo a capacidade operacional da Força Aérea atual não é a mesma que tínhamos por exemplo antes da crise. Temos de ter noção que a Força Aérea aqui à uns anos atrás fazia habitualmente cerca de 40.000 horas de voo e nos últimos anos, tem efectuado apenas cerca de 14.000 ou 15.000 horas de voo. Isto por questões puramente financeiras!

- Face à redução de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, a extensão do RCE não se poderá constituir como uma forma de rentabilizar o orçamento da FA, melhorar os níveis da atividade operacional e em última instancia melhorar o serviço público que a FA presta às populações?

Sim, penso que sim. Penso que a extensão do RCE poderá ajudar a organização, por via de eventuais poupanças efectuadas na formação, a redireccionar recursos financeiros para outras áreas que necessitem de reforço financeiro.

- Para além das poupanças financeiras, acha que da extensão do RCE poderiam resultar outro tipo de mais-valias para a FA? Se sim, indique quais.

Sim, penso que sim. Para além da questão financeira, clara e óbvia, também se põe a questão da experiência acumulada. Acumular experiência ao longo de 12 ou 18 anos, é muito diferente do que acumular experiência durante apenas os actuais 6 anos de Regime de Contrato. Outra questão importante é a questão da estabilidade dos quantitativos de recursos humanos e consequentemente planeamento de longo prazo mais fiável. Contudo, na minha opinião, existe nesta matéria algo que acabamos por nos abstrair e que devermos ter em conta, isto é, não deveremos apenas olhar para a árvore mas antes para a floresta. Em 2003 ou 2004, quando a o Estado forçou as Forças Armadas a reduzir o Regime de Contrato para os actuais 6 anos de contrato, esta mudança pretendia alcançar um objectivo estratégico: A realização de Contratos na esfera do Estado com durações curtas, de forma a não onerar ainda mais a Caixa Geral de Aposentações. O RCE, que inicialmente era designado apenas por contratos de longa duração, encontrava-se a ser discutido desde 1999, desde o surgimento da Lei do Serviço Militar. Aliás, essas discussões começaram ainda antes da publicação da Lei do Serviço Militar na 1ª Divisão do Estado Maior. Nessa altura, quais eram os entraves à criação de um Regime de Contrato de Longa Duração? Eram entraves essencialmente políticos e da administração geral do estado em relação à sociedade. Um contrato de longa duração pode ser muito bom para uma organização como a Força Aérea pelas óbvias razões financeiras, pela rentabilização de competências dos seus recursos humanos e pela estabilidade que se alcança ao nível da gestão de Recursos Humanos. Contudo, apresenta um problema: Se aumentarmos os actuais contratos de 6 anos e passarmos a efectuar contratos de 10, 12 ou 15 anos, por exemplo, temos de ter atenção ao problema de empregabilidade que poderemos estar a criar para o futuro. No que diz respeito ao RCE, de forma a não criarmos problemas futuros de empregabilidade, temos de o aplicar em áreas do conhecimento ou especialidades em que essas pessoas sejam facilmente absorvidas pelo mercado de trabalho. Caso contrário, estaremos a potenciar um grave problema social futuro. Por exemplo, se a Força Aérea tiver um militar da área da informática ou até mesmo da área administrativa num contrato de 12 anos, à partida, quando estes passarem à disponibilidade provavelmente não terão problemas em serem absorvidos pelo mercado de trabalho. Então e um militar da especialidade de Condutor? Já será mais difícil. É claro que se for um condutor com uma especialização específica e rara no mercado, não deverá apresentar problemas em ser absorvido pelo mercado. Já se for um condutor normal, em princípio terá problemas de empregabilidade. O mesmo se passa com um militar da especialidade da Polícia Aérea. Se este militar entrar para a Força Aérea aos 22 anos, permanecer em Regime de Contrato durante 12 ou mais anos, irá sair da Força Aérea pelo menos com 34 anos. Que opções é que este jovem vai ter ao enfrentar o mercado de trabalho? Vai para uma empresa de segurança? Temos de ter a noção que iremos estar a condicionar um jovem para um mercado muito limitado, mal pago, e com condições precárias. As pessoas ao passarem pela Força Aérea durante os seus anos de contrato, têm que adquirir conhecimentos e competências que o mercado as absorva com mais facilidade. Senão estaremos a potenciar desempregados para o futuro. Foi precisamente por estas razões que o RCE, quando foi instituído, foi limitado à especialidade de Pilotagem, Medicina e Assistência Religiosa. Desta forma, eu penso que a questão da empregabilidade vai ser sempre o factor limitativo, isto em termos da tutela, do Ministro da Defesa Nacional. A solução passará sempre por associarmos o RCE a um grau de certificação reconhecida na

sociedade civil, de forma a proteger as pessoas. Por exemplo, se tivermos um técnico de operações que cumpriu um contrato de 12 anos na Força Aérea, será muito mais facilmente absorvido pelo mercado de trabalho, nomeadamente uma companhia aérea, se tiver as licenças ou certificações da Autoridade Nacional de Aeronáutica em como é um Técnico de Operações Aéreas. Neste sentido, a certificação e o consequente reconhecimento das competências obtidas por via da passagem no RCE, têm de apresentar um peso maior no mercado de trabalho civil, do que por exemplo tem neste momento com um militar do Regime de Contrato de 6 anos. E isto, como medida de protecção das pessoas! Embora esta situação à partida pareça apenas bom para as pessoas, uma vez que conduz necessariamente a um maior investimento financeiro em formação por parte da Força Aérea, a organização irá recuperar esse investimento no recrutamento. Uma coisa é uma pessoa passar pela Força Aérea em Regime de Contrato durante 12 anos e sair com um certificado da Autoridade Nacional de Aeronáutica, ou por exemplo, um Mecânico de Material Terrestre sair passados 12 anos com um certificado passado pela Direcção Geral de Viação a atestar que é mecânico certificado, irá seguramente valorizar a Força Aérea, bem como seguramente irá dar mais conforto às pessoas que irão sair por apresentarem um documento, uma certificação com o prestígio da Força Aérea, reconhecida em termos nacionais, europeus ou mesmo internacionalmente. Aliás, existem vários documentos, e inclusivamente uma directiva, da União Europeia, que versam exactamente sobre a questão da importância da experiência profissional e do reconhecimento profissional. Na minha opinião, esta questão é fundamental, porque as pessoas quando saírem da Força Aérea também têm a plena noção que o seu currículo é muito mais robusto e irão enfrentar o mercado de trabalho de uma forma diferente. Em termos estratégicos, esta questão da certificação também é muito importante para a Força Aérea porque, se observarmos a estrutura etária dos Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes da Força Aérea, observamos que a partir de 2017 irão ocorrer saídas em massa, correspondentes às incorporações efectuadas em 1980, 1981, 1982 e 1983, e o RCE poderá constituir-se como uma das formas, quiçá a única forma, de compensar o enorme fluxo de saídas que irão ocorrer a partir de 2017 em diante. Assim de repente, lembro-me do Quadro TODCI ou OPRDET, que se não for promovida uma rápida e eficaz regeneração destes Quadros, através de Oficiais e Sargentos do Regime de Contrato, a capacidade operacional da Força Aérea poderá estar em causa.

- Partindo do pressuposto que a estratégia se constitui como uma ferramenta fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, na sua opinião, existe na FA uma definição clara dos objectivos estratégicos? Isto é, na sua opinião existe na FA uma identificação e caracterização dos objectivos a alcançar no curto, médio e longo prazo, e afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos?

Sim, na Força Aérea existe uma clara definição dos objectivos estratégicos. Um exemplo disso é a Reforma 2020, o facto de este ano voltarmos a recrutar Sargentos para o Regime de Contrato, a intenção de recorrer ao Regime de Contrato Especial para colmatar as saídas dos militares dos Quadros Permanentes que irão ocorrer a partir de 2017, o planeamento do número de horas de voo até 2020, a questão da alteração dos rácios de pessoal de apoio e

operação, o equilíbrio dos quantitativos de militares do QP e RC, a aquisição de novos sistemas de armas, novas frotas para substituir o Aluette, o C-130 ou o Alphajet. Todas estas situações, devidamente planeadas para os próximos anos, são a prova clara e inequívoca que na Força Aérea existe uma definição clara de objectivos estratégicos.

- Na sua opinião, quais são as dimensões estratégicas mais importantes da FA? Os sistemas de armas, as pessoas, o orçamento? E essas dimensões apresentam todas o mesmo “peso”? Existe (m) alguma (s) mais preponderante (s) que outra (s)? Consegue hierarquizar essas dimensões?

A quantidade e a qualidade contribuem decisivamente para a questão do sucesso organizacional da Força Aérea. Essencialmente a qualidade dos recursos humanos, as suas qualificações, são fundamentais porque não há organização sem pessoas e a qualidade, as competências das pessoas determinam o sucesso da organização

Em termos de “peso” destas dimensões, penso que nenhuma se sobrepõe a outra, ou seja, penso que todas as dimensões referidas encontram-se em pé de igualdade.

- Partindo do pressuposto que os RH se constituem como uma das dimensões mais importantes da FAP, na sua opinião: Em que medida é que os RH da FAP podem contribuir de forma decisiva para o sucesso organizacional? Ou seja, na sua opinião de que forma é que os RH podem gerar vantagem competitiva para a FAP quando comparados por exemplo com as aeronaves ou o orçamento? O que é que têm que os diferencia (de forma positiva)?

A nossa competição é sempre interna. Por exemplo: Os objectivos estratégicos que ainda á pouco se falou, de alterar por exemplo os rácios de pessoal do Quadro Permanente e do Regime de Contrato, os rácios de militares da área do Apoio e das Operações, tudo isto contribui para gerar vantagem competitiva interna. Mas esta situação é uma constante na Força Aérea desde sempre.

- Acha que esta diferenciação positiva irá continuar no futuro? Isto é, considera que no futuro a dimensão RH deixará de se constituir como uma dimensão geradora de vantagem competitiva?

Penso que não se trata de uma tendência, mas sim uma regularidade que se observa no presente e seguramente se irá observar no futuro.

- Considera que a FAP efectua uma gestão estratégica dos seus RH?

Eu penso que sim. Aliás, posso mesmo referir que a Força Aérea sempre efectuou uma gestão estratégica dos seus recursos, nomeadamente dos seus recursos humanos. Contudo, temos é de ter a noção que muitas vezes a gestão estratégica que a Força Aérea planeia, poderá ser sempre limitada, condicionada pela tutela, nomeadamente por questões orçamentais. Por exemplo: Já mencionei o facto de irmos incorporar Sargentos em Regime de Contrato no decurso deste ano. Tendo em conta que a idade das pessoas que estão na organização não vai

mudar, seguramente vamos ter um problema de regeneração de Quadros e, antecipadamente, demos os primeiros passos para resolver essa problemática. Esta questão é um bom exemplo, verdadeiramente demonstrativo que na Força Aérea existe gestão estratégica, nomeadamente dos seus recursos humanos.

- Na sua opinião, como é que a gestão de RH na FAP poderá ser melhorada?

A gestão de recursos humanos na Força Aérea é melhorada todos os dias! Claro que dentro das contingências que nos são impostas pela tutela, por exemplo, por via de restrições orçamentais/financeiras, promoções, vencimentos, ou mesmo desmotivação das pessoas por causa das questões financeiras. Tudo isso acaba por ser uma gestão estratégica, ou melhor, uma gestão táctica, efectuada no terreno, muito condicionada pelas restrições impostas pela tutela. Não podemos ter a mesma missão desenhada com um determinado orçamento e com 9000 pessoas, e, de um momento para o outro, termos um orçamento significativamente mais curto, termos 7000 pessoas e a missão continuar a ser a mesma. Penso que deveria existir um conceito estratégico de Defesa Nacional, e sobretudo, um conceito estratégico ministerial. No caso da Defesa, deveria existir um conceito estratégico de Defesa em que o Ministério da Defesa face aos recursos financeiros e humanos disponíveis, definiria uma missão coerente para as Forças Armadas. Posteriormente, essa missão das Forças Armadas, coerente com os efectivos, coerente com os recursos financeiros, poderia dar origem a um conceito estratégico militar. Posteriormente, cada ramo teria as suas missões. Depois, a Força Aérea também deveria ter um conceito estratégico, ou seja uma directiva do Chefe do Estado Maior da Força Aérea, onde estaria explicito a missão da Força Aérea. O problema é que de há muitos anos a esta parte, os conceitos de missão das Forças Armadas, ou mesmo o conceito estratégico de Defesa, são basicamente sempre os mesmos. Não é possível fazermos as mesmas coisas que fazíamos no passado, sem os recursos humanos e financeiros que dispúnhamos no passado. Todos estes conceitos, e em especial a missão das Forças Armadas, deveriam ser mais realistas e adequados às condições e limitações do presente e do futuro. Neste momento não são! Tudo isto tem um impacto muito grande nos recursos humanos, quer na quantidade disponível como na qualidade. Tanto é assim que á uns anos atrás, a Força Aérea fazia habitualmente quase 40.000 horas de voo por ano e, nos últimos anos, tem efectuado apenas cerca de 14.000 ou 15.000 horas de voo. Como podemos ver, presentemente a Força Aérea tem as mesmas responsabilidades e missões atribuídas como quando dispunha de cerca de 40.000 horas de voo para efectuar. Existe um “castelo de estrutura legislativa e normas” que acabam por não ser coerentes com a realidade, até pela inibição quase total que essas normas apresentam para os ramos das Forças Armadas. Mesmo havendo restrições, as normas, a legislação, poderia incorporar alguma abertura, sem comprometer o orçamento, que permitisse às Forças Armadas efectuar a gestão efectivamente planeada por cada ramo.

- Tendo em conta que o principal pressuposto da gestão de RH consiste em potenciar a contribuição de cada pessoa para a competitividade da organização, torna-se fundamental considerar a contribuição relativa de cada indivíduo, bem como, a diferente importância estratégica das competências e interesses dos indivíduos. Na FAP

como é que é feita esta adequação/potenciação dos RH? Existe alguma adequação dos RH em termos de características e formas de emprego?

Sim, na Força Aérea existe uma adequação clara e inequívoca dos recursos humanos em termos de características e formas de emprego. Desde logo, a diferenciação entre Quadro Permanente, que pressupõe um vínculo duradouro, e o Regime de Contrato, que pressupõe um vínculo mais limitado, nomeadamente 6 anos de tempo de máximo nas fileiras. Relativamente à adequação entre Quadro Permanente e Regime de Contrato, trata-se de uma segmentação que é efectuada em termos de especialidades. Existem quadros ou especialidades que têm efectivos na forma de prestação de serviço do Quadro Permanente e Regime de Contrato, e outras especialidades encontram-se restringidas apenas a militares do Quadro Permanente.

- Em termos do RCE, tem alguma noção porque é que este abrange apenas as especialidades de Medicina, Pilotagem de Aeronaves e Assistência Religiosa?

Pelo que me recordo, e no seguimento do que já falei sobre o cuidado da tutela em permitir contratos mais longos na esfera do estado, penso que esta restrição de especialidades encontra-se relacionada com o facto de, no caso da Pilotagem e da Medicina se tratarem de áreas funcionais que não seria expectável existirem problemas de empregabilidade futura, e no caso da Assistência Religiosa, o RCE enquadrar-se sem problemas na sua progressão na carreira religiosa.

- Em termos de gestão estratégica de RH actual da FAP, e considerando o RCE, não acha que este modelo deveria abranger mais especialidades de forma a reter durante mais tempo os militares em Regime de Contrato, e desta forma obter maior rentabilização da formação?

Sim, na minha opinião o RCE deveria abranger mais especialidades das que abrange neste momento. É uma situação que, na minha opinião, para além dos benefícios óbvios para a Força Aérea, também as pessoas que cumprem contrato no RCE poderiam beneficiar bastante. Agora, e no seguimento do que já falei anteriormente, a Força Aérea tem de encontrar uma forma de certificação de competências diferente da que temos presentemente para o Regime de Contrato de 6 anos.

- Se sim, na sua opinião quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias ao RCE?

De forma a seleccionar as especialidades elegíveis para o RCE, penso que o grande critério de escolha deveria ser a questão da empregabilidade futura. Como é óbvio, não poderemos prever como será o mercado de trabalho daqui a uns anos, contudo, e com base nas dinâmicas atuais do mercado de trabalho poderemos pelo menos tentar prever quais serão as especialidades ou áreas funcionais, que no futuro não terão problemas de empregabilidade.

Outro critério igualmente importante, é a análise e selecção das especialidades que a Força Aérea mais necessita que se encaixem neste modelo de regime de contrato. Ou seja, penso que para o RCE, um regime de contrato mais alargado, apenas deverão ser seleccionadas as

especialidades que a Força aérea prevê ter mais problemas em termos de gestão estratégica de recursos humanos.

- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?

Sim, penso que sim. Aliás, os 2 critérios que mencionei anteriormente vão um pouco ao encontro do conceito de singularidade e do valor do capital humano.

- Para além do RCE, encontra-se previsto mais algum mecanismo adicional de adequação dos RH em termos de características e forma de emprego?

Para além do RCE, sei também que existe também uma proposta para um regime de contrato de longa duração, baseado em moldes um pouco diferentes do RCE. Tendo em conta que a Direção de Pessoal apenas foi chamada a pronunciar-se sobre algumas questões pontuais e pouco específicas do mesmo, não tenho neste momento um conhecimento profundo sobre este mecanismo.

- Se sim, quais serão os critérios a presidir na selecção / adequação das especialidades/categorias a este novo mecanismo?

Tal como já referi anteriormente, não tenho grande conhecimento sobre esta proposta e desta forma não tenho bases para poder formular uma opinião. Trata-se de uma proposta que neste momento ainda se encontra ao nível da Divisão de Recursos.

- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?

Entrevistado optou não responder a esta questão.

ENTREVISTA Nº 2
ENTREVISTADO: Tenente-Coronel /Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo / José Carlos dos Prazeres Severiano
FUNÇÃO: Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da Força Aérea
DIA / HORA: 11 de agosto de 2015 / 14H00
LOCAL: Direção de Pessoal da Força Aérea Portuguesa – Avenida Leite de Vasconcelos nº 4 – 2614-506 Amadora

QUESTÕES

- Tomando em consideração os custos de formação e todos os encargos financeiros que a organização suporta relativamente aos militares em RC, acha que a extensão do RCE não se constitui como um mecanismo que poderá permitir à FA gerar poupanças financeiras?

Julgo que sim. Ao permitir um maior tempo de contrato com a organização, diminui-se todo o ciclo de formação, e logo aí diminuem-se os custos, a rotação de militares do Regime de Contrato em formação é menor, e isso implica claramente uma diminuição de custos para a Força Aérea.

Por outro lado, e associado ainda a esse aspecto, a essa diminuição de custos temos também uma outra vantagem que é como as pessoas estão cá mais anos adquirem uma maior experiência, maiores qualificações, portanto e também a organização também beneficia desse mecanismo. Hoje em dia, uma das dificuldades que se coloca ao Regime de Contrato é o facto de definir como tempo máximo nas fileiras “apenas” 6 anos. Se forma a analisar bem esta questão dos 6 anos, facilmente chegámos à conclusão que os militares em regime de contrato só adquirem alguma experiência digna desse nome praticamente ao atingirem os 6 anos de contrato. Dessa forma, na minha opinião, acabam por não colocar toda a experiência adquirida ao serviço da Força Aérea.

Claramente que se consegue aqui um binómio que é difícil de alcançar, que é ao mesmo tempo que reduz custos, melhora as condições em que estes militares prestam serviço e vão prestá-lo com melhor qualidade para a própria organização, pois são militares mais experientes e vão colocar essa experiência ao serviço da organização. Com o RCE maximiza-se essa questão e alcança-se um binómio que de outra forma não se conseguiria alcançar e daí a grande vantagem do RCE ser essa: Reduzir custos no aspecto da formação e obter um melhor aproveitamento dos recursos humanos da Força Aérea.

- Tendo em conta a redução cada vez maior de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, acha que o cumprimento das missões de interesse público, nos próximos anos poderá estar em causa?

Nos últimos anos, em consequência da crise económica, a capacidade operacional da Força Aérea diminuiu. Contudo, penso que nunca iremos chegar ao ponto de não ter recursos, sejam eles humanos ou financeiros, que nos impossibilitem de cumprir a nossa missão. Agora uma

coisa é certa: é extremamente complicado desempenharmos a missão que nos está atribuída, com os atuais recursos humanos e financeiros.

- Face à redução de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, a extensão do RCE não se poderá constituir como uma forma de rentabilizar o orçamento da FA, melhorar os níveis da atividade operacional e em última instância melhorar o serviço público que a FA presta às populações?

Sim, penso que as poupanças que podem resultar da aplicação deste mecanismo podem, e devem, ser canalizadas para outras áreas da organização que estejam necessitadas. Não sendo decisivo, penso que este equilíbrio orçamental irá ajudar a melhorar o serviço que a Força Aérea às populações.

- Para além das poupanças financeiras, acha que da extensão do RCE poderiam resultar outro tipo de mais-valias para a FA? Se sim, indique quais.

A resposta a esta questão encontra-se na resposta à pergunta nº 1

- Partindo do pressuposto que a estratégia se constitui como uma ferramenta fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, na sua opinião, existe na FA uma definição clara dos objectivos estratégicos? Isto é, na sua opinião existe na FA uma identificação e caracterização dos objectivos a alcançar no curto, médio e longo prazo, e afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos?

Esses objectivos existem, e ao longo do tempo vão sendo trabalhados por entidades e áreas específicas da organização, nomeadamente o próprio Chefe do Estado-Maior e Estado-Maior, através das suas Divisões. Contudo, importa referir que independentemente da existência de objectivos estratégicos, muito por força de estarmos integrados no Estado, por vezes os objectivos estratégicos da Força Aérea têm de ser reformulados ou reajustados em função de directivas emanadas pelo Estado.

- Na sua opinião, quais são as dimensões estratégicas mais importantes da FA? Os sistemas de armas, as pessoas, o orçamento?

Eu vejo as coisas muito em termos de conjunto. Na minha perspectiva é o conjunto das diversas dimensões, potenciado ao máximo, que é importante para a sobrevivência da organização. Na minha opinião claramente que não é possível atribuir uma preponderância maior a nenhuma destas dimensões, uma vez que nenhuma delas vive por si. Agora com certeza que por vezes em proporções diferentes. Em determinadas alturas é preciso dar uma maior preponderância a uma ou outra dimensão. Contudo, têm sempre que coexistir, e qualquer uma delas é fundamental para a Força Aérea.

- Na sua opinião, essas dimensões apresentam todas o mesmo “peso”? Existe (m) alguma (s) mais preponderante (s) que outra (s)? Consegue hierarquizar essas dimensões?

A resposta a esta questão encontra-se na resposta à pergunta anterior.

- Partindo do pressuposto que os RH se constituem como uma das dimensões mais importantes da FAP, na sua opinião: Em que medida é que os RH da FAP podem contribuir de forma decisiva para o sucesso organizacional? Ou seja, na sua opinião de que forma é que os RH podem gerar vantagem competitiva para a FAP quando comparados por exemplo com as aeronaves ou o orçamento? O que é que têm que os diferencia (de forma positiva)?

Eu penso que os recursos humanos podem gerar vantagem competitiva pelas competências e qualificações que apresentam e que empregam em favor da organização. Digamos que são todas as competências que apresentam que as diferenciam das restantes dimensões da organização. Depois é fundamental colocar essas pessoas qualificadas nos sítios certos para a organização poder progredir e cumprir a sua missão.

- Acha que esta diferenciação positiva irá continuar no futuro? Isto é, considera que no futuro a dimensão RH deixará de se constituir como uma dimensão geradora de vantagem competitiva?

Um pouco na sequência das respostas anteriores, na perspectiva de não existir sobreposição de nenhuma das dimensões, estas devem ser muito bem trabalhadas, muito bem desenvolvidas, potenciada ao máximo para depois em conjunto se retirar o melhor, e quem beneficiará disso é a nossa organização. Eu penso que esta situação que se verifica agora também se irá verificar no futuro.

- Considera que a FAP efectua uma gestão estratégica dos seus RH?

A organização encontra-se a passar por vários problemas nessa área e está a tentar ultrapassá-los. Um desses problemas é o facto de ter nas fileiras uma geração muito bem preparada, com muita experiência e saber acumulado, que nos próximos 3 ou 4 anos irá atingir a idade para passar à reserva e posteriormente à reforma. Ou seja, em termos concretos, até 2020 a Força Aérea vai perder uma quantidade considerável de gente que tem de ser substituída por gente mais jovem e mais bem preparada. Isso exige experiência, exige um trabalho de fundo que já foi iniciado há algum tempo atrás, e existem inclusivamente situações que ainda terão de ser acauteladas num futuro muito próximo. Estou a referir-me por exemplo ao Curso de Formação de Sargentos do Regime de Contrato que irá ajudar a solucionar alguns problemas que o Quadro de Sargentos apresenta e que irá permitir efectuar uma melhor gestão dos Sargentos da Força Aérea. Outra questão prende-se com o equilíbrio do rácio entre militares do Regime de Contrato e militares do Quadro Permanente. Tal como já referi anteriormente, nos próximos anos, sensivelmente até 2020, irá observar-se um fluxo significativo de passagens à reserva de militares do Quadro Permanente, sendo que estes, face aos objectivos estratégicos que nos são impostos pela tutela, terão de ser substituídos por militares do Regime de Contrato e não por militares do Quadro Permanente. Esta situação vem inclusivamente reforçar a importância do RCE enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos, de forma a potenciar a flexibilidade de recursos humanos na organização,

possibilitando à organização aumentar ou diminuir efectivos consoante as necessidades que a organização apresentar ao longo dos anos.

- Na sua opinião, como é que a gestão de RH na FAP poderá ser melhorada?

Face ao que se observou nos últimos anos em termos orçamentais, penso que neste momento a gestão de recursos humanos na Força Aérea poderá ser melhorada se existir alguma estabilidade em termos orçamentais, e sobretudo em termos de quantitativos de recursos humanos.

Após 3 ou 4 anos de sucessivos cortes orçamentais, de recursos humanos e materiais, muito do planeamento efectuado pelo ramo não se pode aplicar ou concretizar. Neste sentido, após alguns anos de desequilíbrios provocados por medidas impostas pela tutela, penso que a melhor ferramenta que nos poderão proporcionar para melhor gerir os nossos recursos humanos, será a estabilidade.

- Tendo em conta que o principal pressuposto da gestão de RH consiste em potenciar a contribuição de cada pessoa para a competitividade da organização, torna-se fundamental considerar a contribuição relativa de cada indivíduo, bem como, a diferente importância estratégica das competências e interesses dos indivíduos. Na FAP como é que é feita esta adequação/potenciação dos RH? Existe alguma adequação dos RH em termos de características e formas de emprego?

Para além da diferenciação entre Quadro Permanente e Regime de Contrato que falámos anteriormente, temos também um instrumento muito específico, mas de muito valor, que é uma especialidade específica do actual Regime de Contrato, a especialidade “Recursos Humanos e Logística”. Trata-se de uma especialidade através da qual se procura satisfazer necessidades singulares, específicas e pontuais da organização e para as quais não se justifica criar uma especialidade do Quadro Permanente e/ou do Regime de Contrato. Por exemplo: Se a Força Aérea tiver a necessidade pontual de ter nas suas fileiras alguns militares com formação específica na área das Relações Públicas, realização de cinema, engenharia têxtil ou Química, são recrutadas pessoas com essas valências e integrados na especialidade “Recursos Humanos e Logística”.

Até neste caso em concreto que acabei de citar, o RCE poderá ser bastante útil pois é visível que o actual Regime de Contrato de 6 anos é manifestamente insuficiente. Ou seja, por via do RCE, ao aumentarmos o tempo de permanência na Força Aérea destes militares, iremos garantir que adquirem mais experiência profissional e desta forma contribuir de forma mais efectiva e duradoura para a organização.

- Em termos do RCE, tem alguma noção porque é que este abrange apenas as especialidades de Medicina, Pilotagem de Aeronaves e Assistência Religiosa?

Em termos temporais, e independentemente da distância temporal observada até à publicação do Decreto-Lei 130/2010, o RCE é uma consequência directa da Lei do Serviço Militar de 1999. Nessa altura, tinha-se acabado de reduzir o tempo máximo de permanência nas fileiras

de 10, 12 ou mais anos, para um período máximo de prestação de serviço militar nas fileiras de 6 anos, mais o tempo da instrução Básica e Instrução Complementar. Na altura estas situações foram muito bem analisadas e ponderadas e foi decidido reduzir o regime de contrato para a generalidade das situações para 6 anos de serviço militar nas fileiras e restringir períodos de prestação de serviço nas fileiras mais alargados apenas para situações muito específicas. Dessa forma, a escolha para integrar o RCE recaiu sobre estas especialidades, até porque são especialidades que exigiam um tempo de formação muito alargado e consequentemente os custos dessa formação eram muito elevados.

Esse conceito tem vindo a evoluir, e presentemente existem instruções para que os militares em Regime de Contrato venham a aumentar a sua quota relativamente ao Quadro Permanente. Desta forma, o RCE é uma ferramenta que permite responder muito rapidamente a este problema que a Força Aérea tem para resolver, isto é, promover o aumento de quantitativos de militares de militares em Regime de contrato de forma a reduzir a quota de militares do Quadro Permanente, considerada muito alta pela tutela.

- Em termos de gestão estratégica de RH actual da FAP, e considerando o RCE, não acha que este modelo deveria abranger mais especialidades de forma a reter durante mais tempo os militares em Regime de Contrato, e desta forma obter maior rentabilização da formação?

Não tenho esse assunto estudado de forma aprofundada, contudo, na minha opinião penso que deveria ser efectuada uma análise a cada especialidade de forma a concluir se faria sentido a sua integração no RCE ou não. Neste sentido, penso que o critério mais racional em primeiro lugar seria seleccionar as especialidades que exigem um maior tempo de formação e desta forma um dispêndio de recursos maior.

Relativamente a especialidades que apresentem um menor tempo de formação, acho que a Força Aérea deveria ter alguma cautela e prudência, na medida em que também deveria existir algum cuidado em baixar as idades naquelas especialidades em que somos menos exigentes em termos de requisitos de formação em sede de recrutamento, e cuja Instrução Complementar também não é muito prolongada ou dispendiosa para a organização. Desta forma, ao ingressarem mais novos, poderiam permanecer mais tempo na organização e alcançando-se assim duas vantagens: Tendo em conta o baixo investimento efectuado pela Força Aérea na sua formação, o impacto na organização é mínimo, e pelo facto de não permanecerem um elevado número de anos na Força Aérea terão a sua integração na vida civil um pouco mais facilitada.

Mais do que dar uma “receita infalível”, trata-se de uma daquelas situações em que teria de efectuar uma análise, especialidade a especialidade de forma a poder elaborar o melhor modelo possível para a Força Aérea e também para as pessoas. Também tenho noção que esta questão da idade, nos próximos anos irá ser relativamente ultrapassada pelo facto da escolaridade obrigatória ter sido aumentada para o 12º ano. Porém, relativamente a especialidades cuja escolaridade de ingresso exigida pela Força Aérea seja o 11º ano ou o 9º ano, para esses militares poderíamos e deveríamos estabelecer como idade máxima de entrada

na Força Aérea os 21 ou 22 anos. Seriam militares menos preparados em termos de escolaridade e aos quais também não necessitaríamos de efectuar investimento elevado em termos de formação, podendo inclusivamente acrescentar mais algum tempo de contrato, sem contudo chegarmos a tempos máximos de contratos de 18 ou mesmo os 20 anos que a Lei do Serviço Militar permite. Seriam apenas mais alguns anos, comparativamente com os atuais 6 anos, dos quais resultariam benefícios para ambas as partes: A organização iria beneficiar de custos reduzidos na formação e uma maior experiência profissional dos seus militares; Por via dos mecanismos previstos no Regulamento de Incentivos, os militares iriam ter mais tempo para adquirirem formação académica suplementar para melhor prepararem a sua reintegração na vida civil.

- Se sim, na sua opinião quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias ao RCE?

A resposta a esta questão encontra-se na resposta à pergunta anterior

- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?

Tendo em conta que grande parte das especialidades da Força Aérea são alvos apetecíveis no mercado de trabalho civil, penso que a potencial extensão do RCE a outras especialidades também deveria considerar esse factor, essa dimensão.

Relativamente á dimensão da importância para a organização penso que se trata de uma dimensão que estará sempre presente, ou seja, será aplicada sempre àquelas que mais interessa à Força Aérea para desempenhar a sua missão

- Para além do RCE, encontra-se previsto mais algum mecanismo adicional de adequação dos RH em termos de características e forma de emprego?

Sim, pelo que eu sei, encontra-se em estudo um Regime de Contrato de Longa Duração, designado por RCLD, que acaba por ser, de uma forma simples uma extensão do RCE a outras especialidades. Trata-se de um o processo que ainda não está fechado e encontra-se a ser trabalhado entre o Ministério da Defesa e os ramos das Forças Armadas. Ao nível da Força Aérea, está a ser trabalhado pelo Estado-Maior, nomeadamente pela Divisão de Recursos.

- Se sim, quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias a este mecanismo?

Os critérios mencionados anteriormente para o RCE.

- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?

Independentemente de não ter a noção concreta da proposta que está a ser debatida, em termos de opinião puramente pessoal, penso que essas dimensões não deveriam ser desprezadas.

ENTREVISTA Nº 3
ENTREVISTADO: Major / Técnico de Manutenção de Material Aéreo / Nuno Loureiro
FUNÇÃO: Divisão de Recursos do Estado Maior da Força Aérea Portuguesa
DIA / HORA: 13 de agosto de 2015 / 10H30
LOCAL: Divisão de Recursos do Estado Maior da Força Aérea Portuguesa – Avenida Leite de Vasconcelos nº 4 – 2614-506 Amadora

QUESTÕES

- Tomando em consideração os custos de formação e todos os encargos financeiros que a organização suporta relativamente aos militares em RC, acha que a extensão do RCE não se constitui como um mecanismo que poderá permitir à FA gerar poupanças financeiras?

O RCE conduzirá sempre a uma menor rotatividade de pessoas e isso levará sempre à geração de poupanças financeiras, nomeadamente através da sua extensão a outras especialidades.

- Tendo em conta a redução cada vez maior de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, acha que o cumprimento das missões de interesse público, nos próximos anos poderá estar em causa?

Sinceramente, e tendo em conta que as Forças Armadas são um dos pilares da soberania do estado, penso que isso não vá acontecer. Contudo, e fruto das restrições orçamentais, o que verificamos é que a capacidade operacional da Força Aérea tem vindo a diminuir. E isso é um facto que ninguém pode negar.

- Face à redução de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, a extensão do RCE não se poderá constituir como uma forma de rentabilizar o orçamento da FA, melhorar os níveis da atividade operacional e em última instancia melhorar o serviço público que a FA presta às populações?

Para além das poupanças financeiras, o RCE é um mecanismo que apresenta ainda outro tipo de vantagens. Desde logo, a havendo uma maior continuidade das pessoas na organização, necessariamente a experiência das pessoas irá aumentar e dessa forma uma mais-valia para o desempenho da própria missão da Força Aérea.

- Para além das poupanças financeiras, acha que da extensão do RCE poderiam resultar outro tipo de mais-valias para a FA? Se sim, indique quais.

Outra mais-valia que pode resultar do RCE e da sua extensão a outras especialidades é a própria valorização das pessoas. Ao apostarmos no RCE, isto é, em contratos com uma duração mais alargada, necessariamente irá existir uma maior necessidade de formação, e havendo uma maior necessidade de formação o individuo quando sai da organização apresenta um conjunto que competência que o tornam mais atractivo no mercado de trabalho.

Para além de valorizar desde logo o indivíduo, o RCE é um mecanismo que valoriza igualmente a Força Aérea em virtude dos seus recursos humanos apresentarem-se com melhores índices ou níveis de formação.

- Partindo do pressuposto que a estratégia se constitui como uma ferramenta fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, na sua opinião, existe na FA uma definição clara dos objectivos estratégicos? Isto é, na sua opinião existe na FA uma identificação e caracterização dos objectivos a alcançar no curto, médio e longo prazo, e afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos?

Neste momento algo conturbado da vida nacional, com o recente resgate financeiro que fomos alvo, existem indicações estratégicas para o futuro. Contudo, tendo em conta as inúmeras alterações que vão surgindo fruto da situação financeira do país, no presente temos de efectuar quase como que uma “navegação à vista” de forma a irmos resolvendo os problemas mais prementes que vão surgindo. Existem contudo algumas questões que são consideradas estratégicas em termos de política de recursos humanos da Força Aérea. Uma delas é a inversão do rácio entre militares do Quadro Permanente e militares Regime de Contrato que, neste momento, pende favoravelmente para os militares do Quadro Permanente na ordem dos 60% do Quadro Permanente e 40% para os militares do Regime de Contrato. O objectivo não é inverter completamente esse rácio, mas sim ter uma maioria de militares em Regime de Contrato que darão apoio à organização numa perspectiva de cerca de 55% em Regime de Contrato e 45% do Quadro Permanente. Esta inversão do rácio trata-se de uma orientação estratégica da Força Aérea, contudo, trata-se de uma política que acarreta alguns riscos. Desde logo porque obriga a um maior investimento em formação. Se o militar do Quadro Permanente é formado para garantir uma permanência de cerca de 30 anos na organização, o militar em Regime de Contrato, como as coisas se encontram presentemente, é formado para garantir uma permanência de 6 anos, sendo a formação ministrada a adequada para garantir esse tempo previsto de prestação de serviço. No caso do RCE, independentemente de se tratar de um mecanismo que exige uma menor rotação de pessoal e desde logo a supressão de algumas incorporações, irão existir custos de formação adicionais em virtude da formação ministrada ter de ser necessariamente diferente, e provavelmente mais oneroso, da que se pratica actualmente para os militares do Regime de Contrato de 6 anos. No entanto, uma forma de mitigar esses custos de formação adicionais é encontrar regimes de contrato de duração mais alargada que tenham alguns incentivos para as pessoas poderem ficar até ao máximo permitido, nomeadamente investimento na sua formação, mas que permitam diluir os custos de formação e diluir essa necessidade de rotação de pessoal para em ultima instância reduzir essa factura. O segundo aspecto, não menos importante que o primeiro, encontra-se relacionado com a questão de conseguirmos assegurar, com a capacidade instalada ao nível dos Quadros Permanentes, o “*End State*” que pretendemos para a Força Aérea. Isto porque, se houver necessidade de diminuir rapidamente o número de pessoas nas organizações estatais, nomeadamente na Força Aérea, de forma a gerar uma diminuição de custos, fruto por exemplo de alguma crise económica como a que estamos a atravessar, o sítio mais rápido e mais eficaz para efectuar esses potenciais cortes será sempre no pessoal que se encontra em

Regime de Contrato. Teremos sempre de ter muito cuidado na aplicação deste modelo pois, caso tenhamos de prescindir rapidamente de um elevado número de militares em Regime de Contrato, poderemos de um momento para o outro colocar a organização numa situação complicada se não mantivermos os níveis de pessoal do Quadro Permanente num nível mínimo necessário para o cumprimento da missão da forma como ela está definida.

Dai que, se em termos teóricos se podia considerar que para uma organização do tipo da Força Aérea deveríamos ter rácios de pessoal do Regime de Contrato na ordem dos 60% e 40% para militares do Quadro Permanente, não deveremos ir tão longe e deveremos sim aproximar o rácio dos 45% para Quadro Permanente e 55% para o Regime de Contrato, ou mesmo situarmo-nos nos 50% para o Quadro Permanente e 50 % para o Regime de Contrato. Tendo em conta que a Força Aérea apresenta tem uma necessidade muito elevada de pessoal especializado, também temos necessidade que os nossos militares mantenham alguma continuidade no seu desempenho, de forma a ganharem experiência. Na minha opinião, em termos de perspectiva estratégica da gestão dos Recursos Humanos da Força Aérea, estas duas questões não podem nunca ser dissociadas.

- Na sua opinião, quais são as dimensões estratégicas mais importantes da FA? Os sistemas de armas, as pessoas, o orçamento? E apresentam todas o mesmo “peso”? Existe (m) alguma (s) mais preponderante (s) que outra (s)? Consegue hierarquizar essas dimensões?

Eu penso que nenhuma se sobrepõe a qualquer uma das outras! A Força Aérea é uma organização sustentada por vários pilares fundamentais: Os sistemas de armas, os recursos humanos essenciais para operarem esses sistemas de armas e os recursos financeiros ou materiais associados á gestão da organização. Se retirarmos qualquer um desses pilares, a organização não se consegue apoiar apenas nos restantes pilares ou dimensões. Todas estas dimensões têm de estar organizadas, integradas e tem que se olhar para toda a estrutura como um todo, com vários pilares a contribuírem para o bem comum da organização. E isso é fundamental, diria mesmo estrutural.

- Partindo do pressuposto que os RH se constituem como uma das dimensões mais importantes da FAP, na sua opinião: Em que medida é que os RH da FAP podem contribuir de forma decisiva para o sucesso organizacional? Ou seja, na sua opinião de que forma é que os RH podem gerar vantagem competitiva para a FAP quando comparados por exemplo com as aeronaves ou o orçamento? O que é que têm que os diferencia (de forma positiva)?

Na minha opinião existem duas questões que são muito importantes relativamente aos recursos humanos: Por um lado é a preparação e a capacidade técnica para o desempenho das suas funções. E outra coisa é a motivação, a vontade, o querer, o “vestir a camisola” para o desempenho dessas funções. Portanto, é fundamental que os militares da Força Aérea estejam bem formados e altamente motivados. E isso é um desafio muito importante. Digamos que são os vectores necessários para gerar a competitividade da organização.

- Acha que esta diferenciação positiva irá continuar no futuro? Isto é, considera que no futuro a dimensão RH deixará de se constituir como uma dimensão geradora de vantagem competitiva?

Eu diria que os recursos humanos sempre foram fundamentais e irão sempre ser fundamentais. Muito provavelmente o que acontecia no passado é que não lhe era dada a devida importância, mas sempre foi uma dimensão fundamental para a Força Aérea. E cada vez mais isso será a realidade!

Por vezes podemos pensar que com a evolução tecnológica iremos necessitar cada vez menos de pessoas, ou que os processos irão ser sempre cada vez mais automatizados, mas não nos podemos esquecer que as pessoas têm que lá estar sempre, bem como terão de ter uma formação cada vez mais robusta precisamente para acompanhar essa evolução tecnológica e também porque existem momentos em que a capacidade de decisão “automática” das máquinas não é suficiente e será sempre necessário um outro tipo de intervenção, a humana. Portanto, existirá sempre a necessidade de ter recursos humanos, bem formados, bem treinados e motivados para o desempenho da missão. Penso que será sempre fundamental.

- Considera que a FAP efectua uma gestão estratégica dos seus RH?

Existe uma grande preocupação para se efectuar essa gestão estratégica dos recursos humanos da Força Aérea. De qualquer maneira, muitas vezes somos forçados a reagir em vez de agir, nomeadamente em situações de maior convulsão externa. Nessas ocasiões poderá ser sempre mais complicado e poderão ter de ser tomadas decisões que podem por em causa questões de longo prazo, de certa forma estratégicas. Poderão ser tomadas decisões, ou poderão não ser tomadas decisões, que poderiam ser importantes, mas que há algum cuidado e alguma ponderação para serem tomadas essas decisões, decisões que seriam estruturantes mas que ao mesmo tempo por serem estruturantes, obrigariam a uma desestruturação anterior. E isso poderia criar situações muito difíceis, daí que todas estas mudanças e todo este pensamento estratégico em termos de longo prazo neste momento, têm sido muito abalado por estas circunstâncias pontuais. Mas eu penso que existe uma perspectiva estratégica na gestão dos recursos humanos da Força Aérea desde logo porque, ainda por causa da questão tecnológica indissociável aos meios que a Força Aérea opera, a formação é uma constante ao longo da sua vida profissional. Por exemplo um Piloto, efectua 5 anos de Academia e mesmo assim não fica pronto para voar qualquer tipo de aeronave. Ao longo da sua carreira ele tem vários momentos de formação, de qualificação, de obtenção de vários graus em termos de proficiência técnica e profissional que o levam a estar continuamente em formação. E ao mesmo tempo gerar o retorno dessa mesma formação! Isto é um processo de médio/longo prazo que obriga a que se pensem essas necessidades de recursos humanos, nomeadamente em termos de visão de longo prazo. Desta forma, a gestão estratégica dos recursos humanos na Força Aérea é, e sempre será, uma realidade presente. Mas volto a referir que é muito difícil manter esta gestão estratégica numa fase tão conturbada do país, uma vez que surgem quase diariamente problemas que tem de ser resolvidos e que alteram por vezes algumas prioridades pensadas anteriormente, de forma estratégica.

- Na sua opinião, como é que a gestão de RH na FAP poderá ser melhorada?

Melhorar é sempre possível, mas nunca iremos estar a salvo de situações como as que tem ocorrido. Desde logo pelo facto de sermos uma organização ligada ao Estado e certas decisões, como as que têm sido tomadas nos últimos anos, são-nos impostas e nós apenas temos de as aplicar e lidar com elas.

Foi o caso da recente redução dos militares em Regime de Contrato imposta pela tutela em que não tivemos sequer tempo para prepararmos a saída ou a diminuição do número de militares do Regime de Contrato. Portanto isso acontece desde logo. Por outro lado, a Força Aérea não tem capacidade de controlar o mercado de trabalho externo. Independentemente da Força Aérea ser uma organização cujos seus recursos humanos são bastante atractivos em termos de mercado de trabalho, fruto da sua especialização, isso poderá sempre constituir-se como um problema. No entanto, as nossas estratégias têm de passar sempre por motivar muito as pessoas que temos na organização e criar as condições e os mecanismos de retenção adequados, isto é, não podemos reter uma pessoa na organização simplesmente pelo facto de termos um contrato assinado. Temos de criar condições para que as pessoas se sintam bem e que elas próprias sintam que querem permanecer na organização. Recorrendo de novo ao exemplo dos Pilotos: A grande maioria dos pilotos da Força Aérea gosta essencialmente é de Pilotar aeronaves. Se a carreira deles enquanto Pilotos de “*Cockpit*” ou de cabine for muito curta em termos de duração temporal, isso acaba por também desmotivá-los. Depois temos também a questão financeira, que é só por si muito difícil de ultrapassar. Mas o que é importante é criar mecanismos, e criar nas pessoas a vontade e a motivação de permanecerem na organização. Por vezes deixar as pessoas fazer aquilo que mais gostam é muito mais importante do que por exemplo aumentar-lhes o vencimento. As pessoas valorizam outras coisas para além do vencimento, já não nos estamos a referir a pessoas que tem necessidade de ver as necessidades primárias supridas. Os recursos humanos da Força Aérea situam-se num nível, em que para além do óbvio reconhecimento financeiro, procuram satisfazer por exemplo necessidades de reconhecimento ou integração no grupo. Ou seja, ao analisarmos esta questão, facilmente concluímos que existe aqui alguma margem que se pode trabalhar na perspectiva da motivação como mecanismo de retenção.

Tendo em conta que o principal pressuposto da gestão de RH consiste em potenciar a contribuição de cada pessoa para a competitividade da organização, torna-se fundamental considerar a contribuição relativa de cada indivíduo, bem como, a diferente importância estratégica das competências e interesses dos indivíduos. Na FAP como é que é feita esta adequação/potenciação dos RH? Existe alguma adequação dos RH em termos de características e formas de emprego?

Sim, na Força Aérea essa adequação é feita através da existência de um Quadro Permanente, composto pelos militares de carreira que garantem uma permanência na organização de cerca de 30 anos, e um Quadro de Militares não permanentes, isto é, um Quadro composto os militares do Regime de Contrato que, presentemente garantem uma permanência máxima de 6

anos nesse regime, findo os quais ingressam no Quadro Permanente por via de concurso, ou caso contrário passam à disponibilidade e regressam à vida civil.

- Em termos do RCE, tem alguma noção porque é que este abrange apenas as especialidades de Medicina, Pilotagem de Aeronaves e Assistência Religiosa?

O RCE começou a ser discutido mais a sério em 2008. Isto depois de em 2006 e 2007 terem existido 2 estudos, um feito no Instituto de Estudos Superiores Militares e outro pelo próprio Ministério da defesa Nacional, sempre com a colaboração dos ramos da Forças Armadas, e em que ambos apontavam para que pudessem ser implementados regimes de contrato de longa duração. As discussões sobre o RCE nascem um pouco por aí. Naquela altura havia uma grande preocupação com a saída profissional que as pessoas poderiam ter quando terminassem o seu regime de contrato nas Forças Armadas. Nessa altura, e também pela imposição do poder político, que tinha algum receio que este tipo de medida pudesse aumentar os níveis de desemprego, a opção foi de avançarmos apenas com o RCE nestas 3 especialidades em virtude destas apresentarem uma boa aceitação no mercado de trabalho, mesmo considerando que as pessoas saíam da Força Aérea com 40 ou 45 anos de idade. Daí a opção de restringir o RCE apenas a estas 3 especialidades

- Em termos de gestão estratégica de RH actual da FAP, e considerando o RCE, não acha que este modelo deveria abranger mais especialidades de forma a reter durante mais tempo os militares em Regime de Contrato, e desta forma obter maior rentabilização da formação?

Pessoalmente, eu não concordo que o RCE deva ser aplicado a outras especialidades! Embora tenha existido um entendimento recente pela Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, na altura ainda Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, no sentido de que o conceito da especialidade de Medicina fosse alargado não só às especialidades puramente médicas, mas também por exemplo à Medicina Dentária e à Medicina Veterinária. No entanto, eu não concordo com o alargamento do RCE para além das especialidades que abrange presentemente, uma vez que estamos a falar de um mecanismo muito rígido, muito estanque, com um prazo máximo e um prazo mínimo definido e onde no qual todas as suas premissas são muito rígidas ou fechadas. Eu não sei se haverá outras especialidades na Força Aérea que tenham de obrigar ao cumprimento máximo de um contrato de 18 anos. Penso que porventura será demasiado, até para o nível de formação que pretendemos ministrar às pessoas.

Na minha opinião, o que é importante é que a Força Aérea tenha um Regime de Contrato de Longa Duração mais flexível, que permita para cada área funcional ou especialidade, ter a possibilidade de dizer para o nível de formação que vou ministrar para esta especialidade, e para a expectativa de retorno que essas pessoas vão dar e para a capacidade que empregabilidade futura quando saírem da Força Aérea, eu pretendo ficar com elas durante X tempo, mas a partir daí e com essa idade no mercado de trabalho terão empregabilidade quase garantida. Portanto, não vou ter esperar os 18 anos que por exemplo o RCE nos obriga, ou levar as pessoas a assinar um contrato de 18 anos sem haver necessidade efectiva disso. Essa flexibilidade é sempre um factor a ter em conta e daí que quando começámos a pensar nessas

questões do RCE também colocámos essa questão: Porque é que o RCE é só para estas especialidades, porque é que não pode ser alargado a outras especialidades? A conclusão que chegámos foi que se alargássemos efectivamente o RCE a outras especialidades poderiam gerar situações complicadas nesta perspectiva de que acabei de referir, daí que optámos por não solicitar à tutela o alargamento do RCE e optámos por propor a criação de um Regime de Contrato de Duração Alargada, onde a questão da flexibilidade fosse a principal característica ou premissa.

Contudo, volto a referir: Para as especialidades que neste momento já são abrangidas, o RCE constitui-se como uma boa ferramenta de gestão de RH. Aliás, em termos estratégicos, existem presentemente boas perspectivas de começar a recorrer ao RCE para a especialidade de Pilotagem. O RCE é efectivamente uma boa ferramenta, mas muito direccionada para as especialidades que presentemente contempla. Um bom exemplo é a Medicina. Se recrutarmos um médico, e se permitirmos que um médico depois de efectuar o curso “básico”, normal antes de entrar no internato da especialidade, é um médico que já tem capacidade para praticar actos médicos, mas ainda não tem especialidade. Se a Força Aérea o contratar antes do internato de especialidade e lhe proporcionarmos o internato da especialidade que dura 4 a 6 anos, estamos a dar uma formação significativa que terá o seu retorno muito alargado no tempo, e neste caso em concreto, 18 anos de contrato na Força Aérea será adequado. Se analisarmos bem a questão, esta situação é muito semelhante ao que se passa presentemente com os militares de Medicina do Quadro Permanente, uma vez que quando terminam a especialidade também têm de dar mais 10 anos de permanência mínima na Força Aérea.

- Se sim, na sua opinião quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias ao RCE?

Entrevistado respondeu que não à questão anterior.

- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?

Face às duas respostas anteriores, o entrevistado optou por não responder a esta questão.

- Para além do RCE, encontra-se previsto mais algum mecanismo adicional de adequação dos RH em termos de características e forma de emprego?

Como já mencionei ao longo desta entrevista, já foi proposto à tutela a aprovação de um mecanismo intitulado “Regime de Contrato de Longa Duração”. Muito provavelmente só irá existir alguma novidade sobre este dossier depois do próximo governo tomar posse.

- Se sim, quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias ao novo mecanismo?

Relativamente ao “Regime de Contrato de Longa Duração” proposto à tutela, existe uma ideia de aplicar esta modalidade de Regime de Contrato com base em critérios como a questão da empregabilidade futura das pessoas aquando da passagem à disponibilidade, a formação

ministrada pela Força Aérea e também a necessidade da especialidade para a operação da Força Aérea.

- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?

Até agora esses critérios não foram equacionados. Contudo não deixam de ser bastante válidos e quem sabe se quando existir uma decisão final, também não poderão ser tidos em consideração.

ENTREVISTA Nº 4
ENTREVISTADO: Major / Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo / Nuno Rafael dos Anjos Quirino Martins
FUNÇÃO: Chefe da Área de Promoções da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da Força Aérea/ Chefe do Sector de Contratos da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da Força Aérea no período compreendido entre 2002 e 2013
DIA / HORA: 14 de agosto de 2015 / 15H30
LOCAL: Direção de Pessoal da Força Aérea Portuguesa – Avenida Leite de Vasconcelos nº 4 – 2614-506 Amadora

QUESTÕES

- Tomando em consideração os custos de formação e todos os encargos financeiros que a organização suporta relativamente aos militares em RC, acha que a extensão do RCE não se constitui como um mecanismo que poderá permitir à FA gerar poupanças financeiras?

Sim, penso que sim. Uma das premissas do ROE, “*Return On Investment*”, contempla o tempo que o militar permanece na organização para capitalizar o investimento que foi efectuado na sua formação. Logo, se ele permanecer mais tempo na organização, o retorno do investimento é muito mais positivo, e neste sentido, face a estes aspectos, considero que seja uma excelente solução. Sendo também que, do ponto de vista Financeiro, trata-se de uma visão muito redutora estarmos a olhar apenas para a parte dos custos de formação, assumindo que a componente financeira também irá ser afectada na eventualidade do militar permanecer mais tempo na organização, uma vez que a própria formação que ele recebe vai ter que sofrer um *update*, vão existir custos adicionais de formação complementar para além da formação que recebem actualmente para uma expectativa de afectação de 6 anos. Desta forma, não gosto de olhar para este fenómeno e assumir que iremos ter uma espécie de abatimento prematuro do investimento efectuado nos nossos militares em virtude do ROE aumentar. Ao analisarmos esta modalidade do RCE, não nos podemos esquecer que irão existir necessariamente custos de formação adicionais.

Também penso que será pertinente referir que quando falamos em Força Aérea, falamos necessariamente da componente tecnológica, e tecnologia sem dinheiro é equação muito difícil de concretizar. Por isso o nosso ramo, ao ser muito tecnológico também é muito exigente em termos financeiros e não posso deixar esta componente do RCE como uma possibilidade de começarmos a rentabilizar os nossos recursos humanos, sabendo que eles estão também a aprender a lidar com a tecnologia. Desta forma, penso que será muito útil olharmos para esta estratégia como forma de rentabilizarmos o investimento que a Força Aérea efectua, através da permanência nas fileiras dos militares do Regime de Contrato durante mais tempo. No entanto, também gostava de salientar que concordo apenas em parte quando se fala em termos de cumprimento da nossa missão, porque eu penso que a Força Aérea não necessita de ter as mesmas pessoas durante muito tempo, mas sim, o número certo de pessoas para o desempenho da missão. Sou defensor de um sistema de partilha de conhecimento, durante um certo período, assumindo que quando esse período útil se esgotar,

a organização tem de providenciar um mecanismo de transferência de conhecimento das pessoas que já contribuíram com a sua capacidade o seu conhecimento para a organização, de forma a transmitir esse conhecimento aos novos colaboradores.

- Tendo em conta a redução cada vez maior de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, acha que o cumprimento das missões de interesse público, nos próximos anos poderá estar em causa?

A resposta a esta questão encontra-se na resposta à pergunta anterior.

- Face à redução de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, a extensão do RCE não se poderá constituir como uma forma de rentabilizar o orçamento da FA, melhorar os níveis da atividade operacional e em última instancia melhorar o serviço público que a FA presta às populações?

A resposta a esta questão encontra-se na resposta à primeira pergunta.

- Para além das poupanças financeiras, acha que da extensão do RCE poderiam resultar outro tipo de mais-valias para a FA? Se sim, indique quais.

Penso que o nosso produto final será melhor, os erros serão menores, os defeitos serão menores, fruto de um conceito muito em voga no que respeita às organizações que lidam com tecnologia, que é o “*Experties*”, ou seja, este conhecimento aliado às mais-valias decorrentes da experiência será sempre o grande responsável pelo nosso produto final ser substancialmente melhor. Logo se o individuo fica mais tempo na organização, desenvolve as tais “*Experties*” que vão concorrer para um produto final sem erros, e mais refinado.

- Partindo do pressuposto que a estratégia se constitui como uma ferramenta fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, na sua opinião, existe na FA uma definição clara dos objectivos estratégicos? Isto é, na sua opinião existe na FA uma identificação e caracterização dos objectivos a alcançar no curto, médio e longo prazo, e afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos?

Sim. Ao analisarmos a história e a dimensão que a nossa organização tem, podemos concluir que esta não tem sobrevivido apenas com base em alguma premissas arcaicas, que não vão ao encontro do que se faz e do que se doutrina em termos organizacionais. E como tal, a nossa organização também tem um conjunto de objectivos estratégicos, que por sua vez se subdividem em objectivos operacionais, publicados anualmente de forma a serem conhecidos por todos os elementos da organização, e que envolvem um conjunto de organismos, que pensam os objectivos estratégicos de uma forma transversal e que contemplam praticamente todas as áreas funcionais da nossa organização e não apenas circunscritos à área operacional. Trata-se de um esforço desenvolvido nas Divisões do Estado Maior.

- Na sua opinião, quais são as dimensões estratégicas mais importantes da FA? Os sistemas de armas, as pessoas, o orçamento?

Na minha opinião as dimensões estratégicas mais importantes da Força Aérea são os recursos humanos, os sistemas de armas (aeronaves) e os recursos financeiros e materiais.

- Na sua opinião, essas dimensões apresentam todas o mesmo “peso”? Existe (m) alguma (s) mais preponderante (s) que outra (s)? Consegue hierarquizar essas dimensões?

Como militar, sigo cegamente o princípio do cumprimento da missão e estamos muito vocacionados para a missão, o exército identifica-se com o poder, a Marinha identifica-se com o conceito de serviço e a Força Aérea identifica-se com o conceito de missão. Por isso, tudo o que concorra para este desiderato, sem dúvida alguma que deve ser sublinhado. Contudo, e tendo em conta a minha experiência pessoal no que respeita á gestão de recursos humanos, penso que na nossa organização militar temos de atribuir em ênfase especial ao valor das pessoas, que é inclusivamente sublinhado como um dos objectivos estratégicos da Força Aérea organização. Nesse sentido, eu penso que essa dimensão tem uma preponderância extra relativamente às restantes. A nossa organização é uma organização aprendente, e apenas as pessoas têm a capacidade aprendizagem. Nesse sentido, penso que os recursos humanos são um factor, uma dimensão que merece um ênfase especial, pois sem esta não conseguimos operacionalizar todas as outras dimensões.

- Partindo do pressuposto que os RH se constituem como uma das dimensões mais importantes da FAP, na sua opinião, em que medida é que os RH da FAP podem contribuir de forma decisiva para o sucesso organizacional? Ou seja, na sua opinião de que forma é que os RH podem gerar vantagem competitiva para a FAP quando comparados por exemplo com as aeronaves ou o orçamento? O que é que têm que os diferencia (de forma positiva)?

Enquanto factor crítico de sucesso que concorre directamente para a vantagem competitiva nas organizações em geral, também na Força Aérea os recursos humanos assumem esse destaque. Na minha opinião os recursos humanos na Força Aérea destacam-se das restantes dimensões em virtude de serem a única dimensão que tem capacidade de criar valor. Em termos estratégicos, se a Força Aérea estiver absolutamente decidida em apostar no valor das pessoas enquanto factor diferenciador, garantidamente que esse factor irá garantir o sucesso da organização.

- Acha que esta diferenciação positiva irá continuar no futuro? Isto é, considera que no futuro a dimensão RH deixará de se constituir como uma dimensão geradora de vantagem competitiva?

Eu penso que seja uma tendência que irá perdurar no tempo. Por mais que se pense que o factor humano é um custo e não um investimento, o tempo, o sucesso organizacional que

deles advém irá sempre confirmar que se trata do melhor investimento que uma organização poderá efectuar em termos estruturais.

No caso concreto da Força Aérea, esta apenas consegue cumprir a sua missão se tiver nas suas fileiras os recursos humanos essenciais para corresponder a este desidrato. E como tal, se não houver um investimento significativo nos nossos recursos humanos, olhando para o ciclo de gestão de recursos humanos, se não formos criteriosos no recrutamento, na selecção, na formação e desenvolvimento, bem como algum cuidado na retenção das pessoas, não tenho a mínima duvida que o cumprimento da missão poderá ficar comprometido. Desta forma penso que esta importância dos Recursos humanos irá perdurar.

- Considera que a FAP efectua uma gestão estratégica dos seus RH?

Sim, considero que a Força Aérea efectua uma gestão estratégica dos seus Recursos Humanos. Contudo, essa gestão estratégica, devidamente planeada e posta em prática em tempo útil pela organização, por vezes não produz os resultados esperados, em virtude de sermos fortemente condicionados por factores externos, como é o caso de medidas de restrições orçamentais ou de quantitativos de recursos humanos impostas pela tutela.

- Na sua opinião, como é que a gestão de RH na FAP poderá ser melhorada?

Face a esta pergunta, temos antes de avaliar a componente planeamento que é fundamental para uma organização como a nossa, e que se não for efectuado da forma mais correcta pode comprometer a gestão da organização a longo prazo. Neste sentido, considero que deveríamos ter à nossa disposição mecanismos que permitissem melhorar o factor “predição”, ou seja, quando estamos a planear, estamos a equacionar cenários futuros e, na minha opinião, esta é a grande dificuldade que a nossa organização tem, não ter a capacidade de prever cenários adversos com precisão. Ou seja, face aos elementos perturbadores externos que podem afectar a gestão de recursos humanos na Força Aérea, penso que deveríamos ter a capacidade de traçar cenários precisos que nos permitam alcançar alguma estabilidade em termos estruturais, de forma a conseguirmos cumprir a nossa missão com o menor impacto possível face a contingências que possam surgir.

Tendo em conta que o principal pressuposto da gestão de RH consiste em potenciar a contribuição de cada pessoa para a competitividade da organização, torna-se fundamental considerar a contribuição relativa de cada indivíduo, bem como, a diferente importância estratégica das competências e interesses dos indivíduos. Na FAP como é que é feita esta adequação/potenciação dos RH? Existe alguma adequação dos RH em termos de características e formas de emprego?

Na Força Aérea a adequação dos recursos humanos é efectuada através das duas principais formas de prestação de serviço que temos: O Quadro Permanente e o Regime de Contrato. Estas duas formas de prestação de serviço definem-se essencialmente pelo vínculo e tempo de permanência na organização, nomeadamente:

- Quadro Permanente, composto por militares que irão permanecer na organização durante 30 a 35 anos, e cujo vínculo de trabalho é permanente;
- Regime de Contrato, composto por militares cujo tempo máximo de permanência nas fileiras são os 6 anos para o Regime de Contrato, ou 18 anos no caso do RCE, e cujo vínculo de trabalho é determinado.
- **Em termos do RCE, tem alguma noção porque é que este abrange apenas as especialidades de Medicina, Pilotagem de Aeronaves e Assistência Religiosa?**

Eu penso que o RCE foi operacionalizado desta forma em virtude de estarmos perante especialidades onde o “Win Win” é evidente, ou seja, são especialidades onde nas quais resultam directamente benefícios para a organização e para o individuo. No caso da Força Aérea o maior benefício que obtém é a proficiência que os indivíduos adquirem por via de permanecerem durante um período mais alargado na organização, e os indivíduos beneficiam do facto de lhes ser permitido adquirir mais competências e uma maior experiência profissional, sem comprometerem a sua empregabilidade futura no mercado de trabalho “civil”.

- **Em termos de gestão estratégica de RH actual da FAP, e considerando o RCE, não acha que este modelo deveria abranger mais especialidades de forma a reter durante mais tempo os militares em Regime de Contrato, e desta forma obter maior rentabilização da formação?**

Pessoalmente, eu não sou da opinião de que o RCE deveria abranger mais especialidades. Eu defendo antes a implementação de um sistema de regeneração permanente dos nossos militares em Regime de Contrato, uma vez que considero que se trata de um sistema através do qual a organização e os próprios indivíduos obtêm mais vantagens.

- **Se sim, na sua opinião quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias ao RCE?**

Face à resposta anterior, esta questão não foi efectuada.

- **Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?**

Tendo em conta que eu defendo um sistema diferente do RCE, tal como referi anteriormente, penso que deveriam ser tidos em consideração vectores como:

- Potencial Individual: Análise do potencial de cada individuo, de forma tentar maximizar esse potencial em prol da organização;
- Risco de Saída: Efectuar uma análise do risco de saída de cada militar, face às competências que apresenta e que poderão escassear, ou não, no mercado de trabalho (este vector aproxima-se um pouco da singularidade do capital humano de que me fala);

- Impacto da Saída: Analisar em que medida a saída de cada militar poderá afectar o cumprimento da missão da Força Aérea (este vector aproxima-se um pouco da valor do capital humano de que me fala);
- Gestão de perdas: Implementação de planos que permitissem à organização encarar a saída de um militar sem perda de “*Know How*” para a organização.
- **Para além do RCE, encontra-se previsto mais algum mecanismo adicional de adequação dos RH em termos de características e forma de emprego?**

Em consequência directa da entrada em vigor do novo EMFAR, encontram-se em fase de estudo para posterior implementação as carreiras horizontais nas Forças Armadas, e segundo eu sei, para além do RCE, existe a possibilidade de ser criado um Regime de Contrato de Longa Duração para os militares do Regime de Contrato.

- **Se sim, quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias a este mecanismo?**

Os mesmos que referi anteriormente para o RCE

- **Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?**

Sim, penso que sim. Aliás, alguns dos critérios que mencionei para o RCE, aproximam-se muito do conceito de singularidade e valor do capital humano.

Anexo V – Quadro de análise categorial

DIMENSÃO	PERGUNTA	ENTREVISTADO Nº 1	ENTREVISTADO Nº 2	ENTREVISTADO Nº 3	ENTREVISTADO Nº 4
- Formação; - Encargos Financeiros; - Rotação de RH.	<p>- Tomando em consideração os custos de formação e todos os encargos financeiros que a organização suporta relativamente aos militares em Regime de Contrato, acha que a extensão do RCE não se constitui como um mecanismo que poderá permitir à FAP gerar poupanças financeiras?</p>	<p>- “...É óbvio que a extensão do RCE a outras especialidades irá trazer benefícios financeiros...”,</p> <p>- “...Eu penso que nunca iremos chegar a esse ponto (incumprimento das missões de interesse público). Contudo a capacidade operacional da Força Aérea actual não é a mesma que tínhamos por exemplo antes da crise (...) por razões puramente financeiras...”,</p> <p>- “... Ajudar a organização, por via de eventuais poupanças efectuadas na formação, a redireccionar recursos financeiros para outras áreas...”,</p> <p>- “... para além da questão financeira, clara e óbvia, também se põe a questão da experiência acumulada...”.</p>	<p>- “... Rotação de militares do Regime de Contrato em formação é menor, e isso implica claramente uma diminuição de custos para a Força Aérea...”,</p> <p>- “... outra vantagem é a maior experiência, maiores qualificações, portanto e também a organização também beneficia desse</p> <p>- “... Binómio que é difícil de alcançar, que é ao mesmo tempo que reduz custos, melhora as condições em que estes militares prestam serviço e vão prestá-lo com melhor qualidade para a própria organização, pois são militares mais experientes e vão colocar essa experiência ao serviço da organização...”;</p> <p>- “... a capacidade operacional da Força Aérea diminuiu (...) contudo, penso que nunca iremos chegar ao ponto de não ter recursos, sejam eles humanos ou financeiros, que nos impossibilitem de cumprir a nossa missão...”</p> <p>- “... as poupanças que podem resultar da aplicação deste mecanismo podem, e devem, ser canalizadas para outras áreas da organização que estejam necessitadas...”.</p>	<p>- “... Conduzirá sempre a uma menor rotatividade de pessoas e isso levará sempre à geração de poupanças financeiras...”,</p> <p>- “... as Forças Armadas são um dos pilares da soberania do estado, eu penso que isso não vá acontecer (...) contudo, e fruto das restrições orçamentais, o que verificamos é que a capacidade operacional da Força Aérea tem vindo a diminuir...”,</p> <p>- “... Apresenta ainda outro tipo de vantagens (...) havendo uma maior continuidade das pessoas na organização, necessariamente a experiência das pessoas irá aumentar e dessa forma uma mais-valia para o desempenho da própria missão da Força Aérea (...), a própria valorização das pessoas ...”.</p>	<p>- “... Uma das premissas do ROE, “<i>Return On Investment</i>”, contempla o tempo que o militar permanece na organização para capitalizar o investimento que foi efectuado na sua formação (...) se ele permanecer mais tempo na organização, o retorno do investimento é muito mais positivo, e neste sentido, face a estes aspectos, considero que seja uma excelente solução...”,</p> <p>“... Vão existir custos adicionais de formação complementar para além da formação que recebem actualmente para uma expectativa de afectação de 6 anos...”,</p> <p>- “... Quando falamos em Força Aérea, falamos necessariamente da componente tecnológica, e tecnologia sem dinheiro é equação muito difícil de concretizar...”,</p> <p>- “... Penso que a Força Aérea não necessita de ter as mesmas pessoas durante muito tempo, mas sim, o número certo de pessoas para o desempenho da missão (...) sou defensor de um sistema de partilha de conhecimento, durante um certo período, assumindo que quando esse período útil se esgotar, a organização tem de providenciar um mecanismo de transferência de conhecimento das pessoas que já contribuíram com a sua capacidade o seu conhecimento para a organização, de forma a transmitir esse conhecimento aos novos colaboradores...”,</p> <p>- “... O nosso produto final será melhor, os erros serão menores, os defeitos serão menores...”.</p>
- Orçamental; - Operacional.	<p>- Face à redução de verbas transferidas pelo tesouro para a FAP nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FAP em gerar receitas extraordinárias, a extensão do RCE não se poderá constituir como uma forma de rentabilizar o orçamento da FAP, melhorar os níveis da atividade operacional e em última instância melhorar o serviço público que a FAP presta às populações?</p> <p>- Tendo em conta a redução cada vez maior de verbas transferidas pelo tesouro para a FA nos últimos anos e a dificuldade cada vez maior da FA em gerar receitas extraordinárias, acha que o cumprimento das missões de interesse público, nos próximos anos poderá estar em causa?</p> <p>- Para além das poupanças financeiras, acha que da extensão do RCE poderiam resultar outro tipo de mais-valias para a FAP? Se sim, indique quais.</p>				

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

DIMENSÃO	PERGUNTA	ENTREVISTADO Nº 1	ENTREVISTADO Nº 2	ENTREVISTADO Nº 3	ENTREVISTADO Nº 4
Objectivos da Organização	- Partindo do pressuposto que a estratégia se constitui como uma ferramenta fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, na sua opinião, existe na FAP uma definição clara dos objectivos estratégicos? Isto é, na sua opinião existe na FAP uma identificação e caracterização dos objectivos a alcançar no curto, médio e longo prazo, e afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos?	- "... Existe uma clara definição dos objectivos estratégicos (...) todas estas situações, devidamente planeadas para os próximos anos, são a prova clara e inequívoca que na Força Aérea existe uma definição clara de objectivos estratégicos. - "... A qualidade dos recursos humanos, as suas qualificações, são fundamentais porque não há organização sem pessoas e a qualidade, as competências das pessoas determinam o sucesso da organização...";	- "... Esses objectivos existem, e ao longo do tempo vão sendo trabalhados por entidades e áreas específicas da organização..."; - "... Independentemente da existência de objectivos estratégicos, muito por força de estarmos integrados no Estado, por vezes os objectivos estratégicos da Força Aérea têm de ser reformulados ou reajustados em função de directivas emanadas pelo Estado...";	- "... Existem indicações estratégicas para o futuro..."; - "... Tendo em conta as inúmeras alterações que vão surgindo fruto da situação financeira do país, no presente temos de efectuar quase como que uma "navegação à vista" de forma a irmos resolvendo os problemas mais prementes que vão surgindo..."; - "... Algumas questões que são consideradas estratégicas em termos de política de recursos humanos da Força Aérea (...), a inversão do rácio entre militares do Quadro Permanente e militares Regime de Contrato (...), assegurar, com a capacidade instalada ao nível dos Quadros Permanentes, o "End State" que pretendemos para a Força Aérea...";	- "... A organização não tem sobrevivido apenas com base em algumas premissas arcaicas (...) também têm um conjunto de objectivos estratégicos, que por sua vez se subdividem em objectivos operacionais, publicados anualmente de forma a serem conhecidos por todos os elementos da organização, e que envolvem um conjunto de organismos, que pensam os objectivos estratégicos de uma forma transversal e que contemplam praticamente todas as áreas funcionais da nossa organização e não apenas circunscritos à área operacional...";
Dimensões estratégicas da organização	- Na sua opinião, quais são as dimensões estratégicas mais importantes da FAP? Os sistemas de armas, as pessoas, o orçamento? - Na sua opinião, essas dimensões apresentam todas o mesmo "peso"? Existe (m) alguma (s) mais preponderante (s) que outra (s)? Consegue hierarquizar essas dimensões?	- "... Penso que todas as dimensões referidas encontram-se em pé de igualdade...".	- "...Na minha perspectiva é o conjunto das diversas dimensões, potenciado ao máximo, que é importante para a sobrevivência da organização (...) agora com certeza que, por vezes, em proporções diferentes. Em determinadas alturas é preciso dar uma maior preponderância a uma ou outra dimensão...".	- "... Nenhuma se sobrepõe a qualquer uma das outras! A Força Aérea é uma organização sustentada por vários pilares fundamentais: Os sistemas de armas, os recursos humanos essenciais para operarem esses sistemas de armas e os recursos financeiros ou materiais associados à gestão da organização (...) todas estas dimensões têm de estar organizadas, integradas e tem que se olhar para toda a estrutura como um todo, com vários pilares a contribuírem para o bem comum da organização...".	- "... As dimensões estratégicas mais importantes da Força Aérea são os recursos humanos, os sistemas de armas (aeronaves) e os recursos financeiros e materiais...".

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

DIMENSÃO	PERGUNTA	ENTREVISTADO Nº 1	ENTREVISTADO Nº 2	ENTREVISTADO Nº 3	ENTREVISTADO Nº 4
Vantagem Competitiva	<p>- Partindo do pressuposto que os RH se constituem como uma das dimensões mais importantes da FAP, na sua opinião, em que medida é que os RH da FAP podem contribuir de forma decisiva para o sucesso organizacional? Ou seja, na sua opinião de que forma é que os RH podem gerar vantagem competitiva para a FAP quando comparados por exemplo com as aeronaves ou o orçamento? O que é que têm que os diferencia (de forma positiva)?</p> <p>- Acha que esta diferenciação positiva irá continuar no futuro? Isto é, considera que no futuro a dimensão RH deixará de se constituir como uma dimensão geradora de vantagem competitiva?</p> <p>- Considera que a FAP efectua uma gestão estratégica dos seus RH?</p> <p>- Na sua opinião, como é que a gestão de RH na FAP poderá ser melhorada?</p>	<p>- "...Penso que não se trata de uma tendência, mas sim uma regularidade que se observa no presente e seguramente se irá observar no futuro...";</p> <p>- "... A Força Aérea sempre efectuou uma gestão estratégica dos seus recursos, nomeadamente dos seus recursos humanos (...) temos é de ter a noção que muitas vezes a gestão estratégica que a Força Aérea planeia, poderá ser sempre limitada, condicionada pela tutela, nomeadamente por questões orçamentais...";</p> <p>- "... A gestão de recursos humanos na Força Aérea é melhorada todos os dias (...) dentro das contingências que nos são impostas pela tutela, por exemplo, por via de restrições orçamentais/financeiras, promoções, vencimentos, ou mesmo desmotivação das pessoas por causa das questões financeiras...";</p> <p>- "... uma gestão estratégica, ou melhor, uma gestão táctica, efectuada no terreno, muito condicionada pelas restrições impostas pela tutela...";</p> <p>- "... Não podemos ter a mesma missão desenhada com um determinado orçamento e com 9000 pessoas, e, de um momento para o outro, termos um orçamento significativamente mais curto, termos 7000 pessoas e a missão continuar a ser a mesma...";</p> <p>- "... Penso que deveria existir um conceito estratégico de Defesa Nacional, e sobretudo, um conceito estratégico ministerial. No caso da Defesa, deveria existir um conceito estratégico de Defesa em que o Ministério da Defesa face aos recursos financeiros e humanos disponíveis, definiria uma missão coerente para as Forças Armadas...";</p> <p>- "... Existe um "castelo de estrutura legislativa e normas" que acabam por não ser coerentes com a realidade, até pela inibição quase total que essas normas apresentam para os ramos das Forças Armadas (...) mesmo havendo restrições, as normas, a legislação, poderia incorporar alguma abertura, sem comprometer o orçamento, que permitisse às Forças Armadas efectuar a gestão efectivamente planeada por cada ramo...".</p>	<p>- "... Os recursos humanos podem gerar vantagem competitiva pelas competências e qualificações que apresentam e que empregam em favor da organização (...) depois é fundamental colocar essas pessoas qualificadas nos sítios certos para a organização poder progredir e cumprir a sua missão...";</p> <p>- "... Na perspectiva de não existir sobreposição de nenhuma das dimensões, estas devem ser muito bem trabalhadas, muito bem desenvolvidas, potenciada ao máximo para depois em conjunto se retirar o melhor, e quem beneficiará disso é a nossa organização (...) eu penso que esta situação que se verifica agora também se irá verificar no futuro...";</p> <p>- "... Um desses problemas é o facto de ter nas fileiras uma geração muito bem preparada, com muita experiência e saber acumulado, que nos próximos 3 ou 4 anos irá atingir a idade para passar à reserva e posteriormente à reforma (...) Isso exige experiência, exige um trabalho de fundo que já foi iniciado à algum tempo atrás, e existem inclusivamente situações que ainda terão de ser acauteladas num futuro muito próximo...";</p> <p>- "... Esta situação vem reforçar a importância do RCE enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos, de forma a potenciar a flexibilidade de recursos humanos na organização, possibilitando à organização aumentar ou diminuir efectivos consoante as necessidades que a organização apresentar ao longo dos anos...";</p> <p>- "... Penso que neste momento a gestão de recursos humanos na Força Aérea poderá ser melhorada se existir alguma estabilidade em termos orçamentais, e sobretudo em termos de quantativos de recursos humanos (...) após alguns anos de desequilíbrios provocados por medidas impostas pela tutela, penso que a melhor ferramenta que nos poderão proporcionar para melhor gerir os nossos recursos humanos, será a estabilidade...".</p>	<p>- "... Duas questões: Por um lado é a preparação e a capacidade técnica para o desempenho das suas funções. E outra coisa é a motivação, a vontade, o querer, o "vestir a camisola" para o desempenho dessas funções (...) digamos que são os vectores necessários para gerar a competitividade da organização...";</p> <p>- "... Os recursos humanos sempre foram fundamentais e irão sempre ser fundamentais (...) muito provavelmente o que acontecia no passado é que não lhe era dado a devida importância...";</p> <p>- "... Por vezes podemos pensar que com a evolução tecnológica iremos necessitar cada vez menos de pessoas, ou que os processos irão ser sempre cada vez mais automatizados (...) as pessoas têm que lá estar sempre, bem como terão de ter uma formação cada vez mais robusta precisamente para acompanhar essa evolução tecnológica e também porque existem momentos em que a capacidade de decisão "automática" das máquinas não é suficiente e será sempre necessário um outro tipo de intervenção, a humana...";</p> <p>- "... Existe uma grande preocupação para se efectuar essa gestão estratégica dos recursos humanos da Força Aérea (...) muitas vezes somos forçados a reagir em vez de agir, nomeadamente em situações de maior convulsão externa (...) nessas ocasiões poderá ser sempre mais complicado e poderão ter de ser tomadas decisões que podem por em causa questões de longo prazo, de certa forma estratégicas...";</p> <p>- "... Eu penso que existe uma perspectiva estratégica na gestão dos recursos humanos da Força Aérea desde logo porque, ainda por causa da questão tecnológica indissociável aos meios que a Força Aérea opera, a formação é uma constante ao longo da sua vida profissional (...) veja-se o caso dos Pilotos (...) a gestão estratégica dos recursos humanos na Força Aérea é, e sempre será, uma realidade presente...";</p> <p>- "... É muito difícil manter esta gestão estratégica numa fase tão conturbada do país, uma vez que surgem quase diariamente problemas que tem de ser resolvidos e que alteram por vezes algumas prioridades pensadas anteriormente, de forma estratégica...";</p> <p>- "... Melhorar é sempre possível...";</p> <p>- "... A Força Aérea não tem capacidade de controlar o mercado de trabalho externo (...) é uma organização cujos recursos humanos são bastante atractivos em termos de mercado de trabalho, fruto da sua especialização...";</p> <p>- "... Motivar muito as pessoas que temos na organização e criar as condições e os mecanismos de retenção adequados (...) não podemos reter uma pessoa na organização simplesmente pelo facto de termos um contrato assinado (...) criar condições para que as pessoas se sintam bem e que elas próprias sintam que querem permanecer na organização...";</p> <p>- "... Criar mecanismos, e criar nas pessoas a vontade e a motivação de permanecerem na organização (...) deixar as pessoas fazer aquilo que mais gostam é muito mais importante do que por exemplo aumentar-lhes o vencimento (...) as pessoas valorizam outras coisas para além do vencimento, já não nos estamos a referir a pessoas que tem necessidade de ver as necessidades primárias supridas (...) os recursos humanos da Força Aérea situam-se num nível, em que para além do óbvio reconhecimento financeiro, procuram satisfazer por exemplo necessidades de reconhecimento ou integração no grupo (...) existe aqui alguma margem que se pode trabalhar na perspectiva da motivação como mecanismo de retenção...".</p>	<p>- "... Os recursos humanos na Força Aérea destacam-se das restantes dimensões em virtude de serem a única dimensão que tem capacidade de criar valor...";</p> <p>- "... uma tendência que irá perdurar no tempo (...) por mais que se pense que o factor humano é um custo e não um investimento, o tempo, o sucesso organizacional que deles advém irá sempre confirmar que se trata do melhor investimento que uma organização poderá efectuar em termos estruturais (...) no caso concreto da Força Aérea, esta apenas consegue cumprir a sua missão se tiver nas suas fileiras os recursos humanos essenciais para corresponder a este desidrato (...) desta forma penso que esta importância dos Recursos humanos irá perdurar...";</p> <p>- "... A Força Aérea efectua uma gestão estratégica dos seus Recursos Humanos (...) contudo, essa gestão estratégica não produz os resultados esperados, em virtude de sermos fortemente condicionados por factores externos...";</p> <p>- "... Deveríamos ter à nossa disposição mecanismos que permitissem melhorar o factor "predição" (...) a nossa organização não tem a capacidade de prever cenários adversos com precisão...".</p>

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

<p>Forma / Modo</p>	<p>- Tendo em conta que o principal pressuposto da gestão de RH consiste em potenciar a contribuição de cada pessoa para a competitividade da organização, torna-se fundamental considerar a contribuição relativa de cada indivíduo, bem como, a diferente importância estratégica das competências e interesses dos indivíduos.</p> <p>- Na FAP como é que é feita esta adequação/potenciação dos RH? Existe alguma adequação dos RH em termos de características e formas de emprego?</p> <p>- Em termos do RCE, tem alguma noção porque é que este abrange apenas as especialidades de Medicina, Pilotagem de Aeronaves e Assistência Religiosa?</p> <p>- Em termos de gestão estratégica de RH actual da FAP, e considerando o RCE, não acha que este modelo deveria abranger mais especialidades de forma a reter durante mais tempo os militares em Regime de Contrato, e desta forma obter maior rentabilização da formação?</p> <p>- Se sim, na sua opinião quais serão os critérios a presidir na selecção/adequação das especialidades/categorias ao RCE? Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?</p> <p>- Para além do RCE, encontra-se previsto mais algum mecanismo adicional de adequação dos RH em termos de características e forma de emprego?</p> <p>- Se sim, quais serão os critérios a presidir na selecção /adequação</p>	<p>- “... Existe uma adequação clara e inequívoca dos recursos humanos em termos de características e formas de emprego (...) a diferenciação entre Quadro Permanente, que pressupõe um vínculo duradouro, e o Regime de Contrato, que pressupõe um vínculo mais limitado, nomeadamente 6 anos de tempo de máximo nas fileiras...”;</p> <p>- “...Relativamente à adequação entre Quadro Permanente e Regime de Contrato, trata-se de uma segmentação que é efectuada em termos de especialidades (...) existem quadros ou especialidades que têm efectivos na forma de prestação de serviço do Quadro Permanente e Regime de Contrato, e outras especialidades encontram-se restringidas apenas a militares do Quadro Permanente...”;</p> <p>- “... Penso que esta restrição de especialidades encontra-se relacionada com o facto de, no caso da Pilotagem e da Medicina se tratarem de áreas funcionais que não seria expectável existirem problemas de empregabilidade futura, e no caso da Assistência Religiosa, o facto do RCE se enquadrar sem problemas na progressão da carreira religiosa...”;</p> <p>-“... O RCE deveria abranger mais especialidades das que abrange neste momento (...) para além dos benefícios óbvios para a Força Aérea, também as pessoas que cumprem contrato no RCE poderiam beneficiar bastante...”;</p> <p>- “... A Força Aérea tem de encontrar uma forma de certificação de competências diferente da que temos presentemente para o Regime de Contrato de 6 anos...”;</p> <p>- “... O grande critério de escolha deveria ser a questão da empregabilidade futura (...) a análise e selecção das especialidades que a Força Aérea mais necessita que se encaixem neste modelo de regime de contrato...”;</p>	<p>- “ Para além da diferenciação entre Quadro Permanente e Regime de Contrato (...) temos um instrumento muito específico (...) que é uma especialidade específica do actual Regime de Contrato, a especialidade “Recursos Humanos e Logística” (...) uma especialidade através da qual se procura satisfazer necessidades singulares, específicas e pontuais da organização e para as quais não se justifica criar um especialidade do Quadro Permanente e/ou do Regime de Contrato.</p> <p>- “... o RCE poderá ser bastante útil (...) garantir que adquirem mais experiência profissional e desta forma contribuir de forma mais efectiva e duradoura para a organização...”;</p> <p>- “... O RCE é uma consequência directa da Lei do Serviço Militar de 1999 (...) foi decidido reduzir o regime de contrato para a generalidade das situações para 6 anos de serviço militar nas fileiras e restringir períodos de prestação de serviço nas fileiras mais alargados apenas para situações muito específicas (...) a escolha para integrar o RCE recaiu sobre estas especialidades, até porque são especialidades que exigiam um tempo de formação muito alargado e consequentemente os custos dessa formação eram muito elevados...”;</p> <p>- “... O RCE é uma ferramenta que permite responder muito rapidamente a este problema que a Força Aérea tem para resolver, isto é, promover o aumento de quantitativos de militares de militares em Regime de contrato de forma a reduzir a quota de militares do Quadro Permanente ...”;</p> <p>- “ Deveria ser efectuada uma análise a cada especialidade de forma a concluir se faria sentido a sua integração no RCE...”;</p> <p>- “... Seleccionar as especialidades que exigem um maior tempo de formação e desta forma um dispêndio de recursos maior...”;</p> <p>- “...Especialidades que apresentem um menor</p>	<p>- “... Essa adequação é feita através da existência de um Quadro Permanente, composto pelos de militares de carreira que garantem uma permanência na organização de cerca de 30 anos, e um Quadro de Militares não permanentes, isto é, um Quadro composto os militares do Regime de Contrato que, presentemente garantem uma permanência máxima de 6 anos nesse regime, findo os quais ingressam no Quadro Permanente por via de concurso, ou caso contrário passam à disponibilidade e regressam à vida civil...”;</p> <p>- “... O RCE começou a ser discutido mais a sério em 2008. (...) naquela altura havia uma grande preocupação com a saída profissional que as pessoas poderiam ter quando terminassem o seu regime de contrato nas Forças Armadas (...) e também pela imposição do poder político, que tinha algum receio que este tipo de medida pudesse aumentar os níveis de desemprego, a opção foi de avançarmos apenas com o RCE nestas 3 especialidades em virtude destas apresentarem uma boa aceitação no mercado de trabalho...”;</p> <p>- “ Eu não concordo que o RCE deva ser aplicado a outras especialidades (...) estamos a falar de um mecanismo muito rígido, muito estanque, com um prazo máximo e um prazo mínimo definido e onde no qual todas as suas premissas são muito rígidas ou fechadas (...) na minha opinião, o que é importante é que a Força Aérea tenha um Regime de Contrato de Longa Duração mais flexível, que permita para cada área funcional ou especialidade, ter a possibilidade de dizer para o nível de formação que vou ministrar para esta especialidade, e para a expectativa de retorno que essas pessoas vão dar e para a capacidade que empregabilidade futura quando saírem da Força Aérea, eu pretendo ficar com elas durante X tempo, mas a partir daí e com essa idade no mercado de trabalho terão empregabilidade quase garantida...”;</p> <p>- “... Essa flexibilidade é sempre um factor a ter em conta (...) daí que optámos por não solicitar à tutela o alargamento do RCE e optámos por propor a criação de um Regime de Contrato de Duração Alargada, onde a questão da flexibilidade fosse a principal característica ou premissa...”;</p> <p>- “... Volto a referir: Para as especialidades que neste momento já são abrangidas, o RCE constitui-se como uma boa ferramenta de gestão de RH. Aliás, em termos estratégicos, existem</p>	<p>- “... A adequação dos recursos humanos é efectuada através das duas principais formas de prestação de serviço que temos: O Quadro Permanente e o Regime de Contrato. Estas duas formas de prestação de serviço definem-se essencialmente pelo vínculo e tempo de permanência na organização...”;</p> <p>- “... O RCE foi operacionalizado desta forma em virtude de serem especialidades onde nas quais resultam directamente benefícios para a organização e para o indivíduo (...) no caso da Força Aérea o maior benefício que obtém é a proficiência que os indivíduos adquirem por via de permanecerem durante um período mais alargado na organização, e os indivíduos beneficiam do facto de lhes ser permitido adquirir mais competências e uma maior experiência profissional, sem comprometerem a sua empregabilidade futura no mercado de trabalho “civil”...”;</p> <p>- “...Eu não sou da opinião de que o RCE deveria abranger mais especialidades (...) defendo antes a implementação de um sistema de regeneração permanente dos nossos militares em Regime de Contrato, uma vez que considero que se trata de um sistema através do qual a organização e os próprios indivíduos obtêm mais vantagens.</p> <p>- “... Deveriam ser tidos em consideração vectores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencial Individual: Análise do potencial de cada indivíduo, de forma tentar maximizar esse potencial em prol da organização; - Risco de Saída: Efectuar uma análise do risco de saída de cada militar, face às competências que apresenta e que poderão escassear, ou não, no mercado de trabalho; - Impacto da Saída: Analisar em que medida a saída de cada militar poderá afectar o cumprimento da missão da Força Aérea; - Gestão de perdas: Implementação de planos que permitissem à organização encerrar a saída de um militar sem perda de “Know How” para a organização. <p>- “... Encontram-se em fase de estudo para posterior implementação as carreiras horizontais nas Forças Armadas e (...) existe a possibilidade de ser criado um Regime de Contrato de Longa Duração para os militares do Regime de Contrato.</p> <p>- “... Os mesmos que referi anteriormente para o RCE...”;</p> <p>- “... sim, penso que sim (...) alguns dos critérios que mencionei para o RCE, aproximam-se muito do conceito de singularidade e valor do capital humano”.</p>
----------------------------	--	---	---	--	--

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR: A EXTENSÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

	<p>das especialidades/categorias ao RCE?</p> <p>- Esta selecção não poderia ser efectuada em termos de singularidade e valor do capital humano?</p>	<p>- "... Sim penso que sim. Aliás, os 2 critérios que mencionei anteriormente vão um pouco ao encontro do conceito de singularidade e do valor do capital humano...";</p> <p>- "... Sei também que existe também uma proposta para um regime de contrato de longa duração, baseado em moldes um pouco diferentes do RCE...";</p> <p>- "... Não tenho grande conhecimento sobre esta proposta e desta forma não tenho bases para poder formular uma opinião (...) trata-se de uma proposta que neste momento ainda se encontra ao nível da Divisão de Recursos...";</p>	<p>tempo de formação, acho que a Força Aérea deveria ter alguma cautela e prudência, na medida em que também deveria existir algum cuidado em baixar as idades naquelas especialidades em que somos menos exigentes em termos de requisitos de formação em sede de recrutamento, e cuja Instrução Complementar também não é muito prolongada ou dispendiosa para a organização (...) ao ingressarem mais novos, poderiam permanecer mais tempo na organização e alcançando-se assim duas vantagens: Tendo em conta o baixo investimento efectuado pela Força Aérea na sua formação, o impacto na organização é mínimo, e pelo facto de não permanecerem um elevado número de anos na Força Aérea terão a sua integração na vida civil um pouco mais facilitada...";</p> <p>- " Efectuar uma análise, especialidade a especialidade de forma a poder elaborar o melhor modelo possível para a Força Aérea e também para as pessoas...";</p> <p>- "... Grande parte das especialidades da Força Aérea são alvos apetecíveis no mercado de trabalho civil, penso que a potencial extensão do RCE a outras especialidades também deveria considerar esse factor, essa dimensão...";</p> <p>- "... A dimensão da importância para a organização penso que se trata de uma dimensão que estará sempre presente, ou seja, será aplicada sempre àquelas que mais interessa à Força Aérea para desempenhar a sua missão...";</p> <p>- "... Encontra-se em estudo um Regime de Contrato de Longa Duração, designado por RCLD, que acaba por ser, de uma forma simples uma extensão do RCE a outras especialidades (...) é um processo que ainda não está fechado e encontra-se a ser trabalhado entre o Ministério da Defesa e os ramos das Forças Armadas...";</p> <p>- "...Os critérios mencionados anteriormente para o RCE ...".</p>	<p>presentemente boas perspectivas de começar a recorrer ao RCE para a especialidade de Pilotagem...";</p> <p>- "... Já foi proposto à tutela a aprovação de um mecanismo intitulado "Regime de Contrato de Longa Duração" (...) existe a ideia de aplicar esta modalidade de Regime de Contrato com base em critérios como a questão da empregabilidade futura das pessoas aquando da passagem à disponibilidade, a formação ministrada pela Força Aérea e também a necessidade da especialidade para a operação da Força Aérea...";</p> <p>- "... Até agora esses critérios não foram equacionados (...) contudo não deixam de ser bastante válidos e quem sabe se quando existir uma decisão final, também não poderão ser tidos em consideração".</p>	
--	---	---	--	---	--